



# Examensarbete

Arbetsvetenskap 180 hp

## Möjligheter och utmaningar med kompetensbaserad rekrytering

En kvalitativ studie utifrån rekryterares perspektiv

Halmstad 2025-05-28

Tilda Olofsson & Lejla Tahmiscija



## **Sammanfattning**

Studien undersöker rekryterares upplevelser och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering inom privat och offentlig sektor, med fokus på eventuella möjligheter och utmaningar. Kompetensbaserad rekrytering har blivit allt vanligare och syftar till att säkerställa en träffsäker rekrytering genom att fokusera på faktiska kompetenser snarare än formella meriter. Studien är av kvalitativ karaktär, har en abduktiv ansats och bygger på semistrukturerade intervjuer med rekryterare som har erfarenhet av intern kompetensbaserad rekrytering. Analysen har genomförts med hermeneutisk vetenskapsteori som utgångspunkt för att tillgodose en djupgående tolkning av informanternas perspektiv. Därefter har en tematisk analys utförts för att tolka informanternas svar och identifiera gemensamma mönster och teman. Studien visar att kompetensbaserad rekrytering uppfattas som en rättvis och inkluderande metod av rekryterare och chefer. Samtidigt framkom det av resultatet att tillämpningen varierar mellan olika organisationer och påverkas ofta av tidspress, ledarskap, utbildning och organisatoriskt stöd. Det finns därmed en obalans mellan metodens utformning och dess praktiska tillämpning. Slutsatsen är att kompetensbaserad rekrytering har stor potential att bidra till ökad objektivitet, inkludering och träffsäkerhet i rekryteringsprocessen, men för att uppnå detta behöver metoden tillämpas korrekt och rekryterare behöver erhålla tillräckligt stöd från organisationen.

### **Högskolan i Halmstad**

Tilda Olofsson & Lejla Tahmiscija

Termin 6, år 2025

**Nyckelord:** Arbetsvetenskap, rekrytering, kompetens, rekryteringsprocess, kompetensbaserad rekrytering

# **Opportunities and challenges within competency-based recruitment**

## **A qualitative study exploring recruiters' perspectives**

### **Abstract**

This study aims to explore recruiters' experiences and approaches towards a competency-based recruitment (CBR), within the public and private sectors, with a focus on potential opportunities and challenges. Competency-based recruitment has become an increasingly used method among recruiters and aims to ensure accurate hiring by focusing on actual competencies rather than formal qualifications. The study follows a qualitative and abductive approach and is based on semi-structured interviews with recruiters experienced in an internal competency-based recruitment. The analysis makes use of a hermeneutic research approach to gather in-depth interpretations of the participants' perspectives. A thematic analysis was then performed to interpret participants' responses and identify common themes. Findings suggest that competency-based recruitment is perceived as a fair and inclusive method by recruiters and managers. However, the application of this method varies across different organizations and is often influenced by time constraints, leadership styles, training, and organizational support. Thus, discrepancies can be found between the theoretical design of the method and its practical implementation. In conclusion, CBR shows potential in increasing objectivity, inclusion, and accuracy in the recruitment phase; however, to achieve this, the method must be supported and applied adequately by the organization.

**Halmstad University**

Tilda Olofsson & Lejla Tahmiscija

Semester 6, year 2025

**Keywords:** Work science, recruitment, competence, recruitment process, competency-based recruitment

## **Förord**

Detta examensarbete har genomförts med gemensamt deltagande och ansvar där båda uppsatsförfattare har bidragit och engagerat sig genom hela arbetsprocessen.

Vi vill till en början tacka samtliga informanter som med varmt deltagande ställde upp på intervju. Utan ert engagemang och er avsatta tid hade inte studien varit genomförbar, stort tack!

Vi vill också bringa ett stort tack till vår handledare Carin Staland Nyman, universitetslektor vid Halmstad Högskola, som med genuint engagemang givit oss värdefull handledning och stöd för att sammanställa detta examensarbete.

Tilda Olofsson och Lejla Tahmiscija

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Syfte .....	8
1.2 Frågeställningar.....	8
<b>2. Begreppsdefinitioner</b> .....	<b>9</b>
2.1 Rekrytering.....	9
2.2 Kompetens .....	9
2.3 Rekryteringsprocess .....	9
2.4 Kompetensbaserad rekrytering.....	9
2.5 Träffsäker rekrytering .....	9
2.6 Korrekt rekrytering.....	10
<b>3. Bakgrund</b> .....	<b>11</b>
3.1 Kompetens .....	11
3.2 Den kompetensbaserade rekryteringsprocessen.....	12
<b>4. Tidigare studier</b> .....	<b>14</b>
4.1 Tillämpning och effektivitet i kompetensbaserad rekrytering .....	14
4.2 Rekryteringsutfall och långsiktiga konsekvenser.....	14
4.3 Metoder och verktyg i bedömningen av kandidater.....	15
4.4 Utmaningar och kritiska faktorer i rekryteringsprocessen.....	15
4.5 Sammanfattning av tidigare studier .....	16
4.6 Källkritisk diskussion.....	16
<b>5. Teoretisk utgångspunkt</b> .....	<b>17</b>
5.1 Testing for Competence Rather Than for “Intelligence” .....	17
5.1.1 Kritik mot teorin: Testing for Competence Rather Than for “Intelligence” .....	18
5.1.2 Motivering av teorival: Testing for Competence Rather Than for “Intelligence” .....	18
5.2 Målsättningsteorin.....	18
5.2.1 Kritik mot teorin: Målsättningsteorin.....	19
5.2.2 Motivering av teorival: Målsättningsteorin.....	19
5.3 Organizational Support Theory.....	20
5.3.1 Kritik mot teori: Organizational Support Theory.....	20
5.3.2 Motivering av teorival: Organizational Support Theory.....	20
5.4 Devannas Matchningsmodell.....	21
5.4.1 Kritik mot teori: Devannas Matchningsmodell .....	21
5.4.2 Motivering av vald teori: Devannas Matchningsmodell .....	22
5.5 Emotional Intelligence .....	22
5.5.1 Kritik mot teorin: Emotional Intelligence .....	23
5.5.2 Motivering av vald teori: Emotional Intelligence .....	23
5.6 Reflektion kring teorivalens aktualitet.....	23

<b>6. Metod</b> .....	<b>25</b>
6.1 Beskrivning av vetenskapsteoretisk utgångspunkt.....	25
6.2 Metodval .....	25
6.3 Avgränsningar .....	25
6.4 Studiepopulation .....	26
6.5 Datainsamling .....	26
6.6 Litteratursökning.....	27
6.7 Analysmetod .....	28
6.8 Etikdiskussion .....	29
6.9 Metoddiskussion .....	30
<b>7. Resultat och Analys</b> .....	<b>33</b>
7.1 Främjande faktorer .....	34
7.2 Organisatoriskt stöd .....	35
7.3 Digitala verktyg.....	37
7.4 Faktorer som möjliggör träffsäker kompetensbaserad rekrytering .....	39
7.5 Rekryterarens Roll .....	40
7.6 Strukturella hinder.....	42
7.7 Slutsats .....	44
<b>8. Diskussion</b> .....	<b>45</b>
8.1 Översikt av studiens fokus och mål .....	45
8.2 Möjligheter och utmaningar i tillämpningen.....	45
8.3 Praktiska implikationer och metodologiska begränsningar .....	46
8.4 Sammanfattning och avslutning.....	48
8.4.1 Egna reflektioner .....	48
8.4.2 Förslag på vidare forskning.....	49
<b>9. Referenser</b> .....	<b>50</b>
<b>10. Bilagor</b> .....	<b>54</b>
Bilaga 1 .....	54
Bilaga 2 .....	55
Bilaga 3 .....	57

# 1. Inledning

*I inledningen presenteras grundläggande introduktion till studiens forskningsområde för att ge förståelse för vad det är som skall undersökas och ge en övergripande inblick i arbetet.*

Rekrytering av personal är en central process för alla organisationer, inte minst för organisationens framgång då rätt person på rätt plats kan göra avsevärd skillnad vad gäller utvecklingspotential. Felrekryteringar kan orsaka stora kostnader för verksamheten, men det är också en svårighet att ta fram verktyg samt strategier för att rekrytera rätt person till rätt plats (Lindelöw 2016, s. 19, s. 21). Vidare menar Lindelöw att individen oftast är den mest värdefulla resursen inom verksamheten och kan vara en avgörande del för framgångsfaktorn (2016, s. 17–18). Samtidigt befinner sig arbetsmarknaden i ständig förändring, med digitalisering, ökad rörlighet och ökad mångfald gör att traditionella rekryteringsmetoder som fokuserar på formella meriter, inte alltid är tillräckliga (Wright 2023, s.78). Flera forskare påstår att traditionella metoder riskerar att bidra till subjektiva bedömningar, begränsad inkludering och mindre träffsäkra rekryteringar (Martin & Pope 2008; Rozario, Venkatraman & Abbas 2019). Traditionell rekrytering har ofta baserats på formella meriter som exempelvis utbildning och arbetslivserfarenhet, men i takt med en ständigt föränderlig arbetsmarknad och föränderliga behov, har kompetensbaserad rekrytering blivit mer förekommande. Ett exempel på utvecklingen och förändringen inom arbetsmarknaden är att flera arbetsgivare idag riktar mer fokus på faktiska kompetenser och färdigheter snarare än att enbart fokusera på krav om högskoleexamen (Wright 2023, s. 78). Kompetensbaserad rekrytering tillämpas för att identifiera kandidaters faktiska kompetenser, exempelvis färdigheter, beteenden och potential, snarare än endast individens bakgrund. Att tillämpa kompetensbaserad rekrytering kan vara ett användbart verktyg för att motverka diskriminering och främja mångfald inom verksamheten (Lindelöw 2016, s. 264). Trots de positiva aspekterna av kompetensbaserad rekrytering framhåller Martin och Pope (2008, s. 81) i sin artikel kritik mot att den kompetensbaserade metoden kan vara ineffektiv inom organisationer. Martin och Pope (2008, s.85) lyfter att kompetensbaserade modeller tillämpas på ett alldeles för strikt sätt vilket kan bli ett hinder i stället för en hjälpande hand vid rekrytering. I stället menar Martin och Pope (2008, s.86) att kompetensmodeller bör tillämpas på ett mer flexibelt sätt där det även ges utrymme för arbetsgivarens egna bedömningar och erfarenheter.

Då allt fler organisationer, både inom privat och offentlig sektor, tillämpar kompetensbaserad rekrytering för att tillgodose så lyckad rekrytering som möjligt, är studiens forskningsområde både aktuellt och relevant att undersöka. Dessutom är forskningen, framförallt svensk forskning, begränsad. Forskningsämnet är ytterst relevant inom arbetsvetenskap, eftersom det berör centrala frågor om hur arbetskraften selekteras. Rekrytering av personal är en central del för att arbetsmarknaden ska fungera väl. Studien avser att bidra med en fördjupad förståelse för hur rekryterare tillämpar kompetensbaserad rekrytering i praktiken. Det är av stor betydelse att få ta del av rekryterarnas perspektiv av kompetensbaserad rekrytering eftersom det är de som i

praktiken tillämpar metoden och därmed har insyn i metodens upplevda möjligheter och utmaningar i rekryteringsprocesser. För att ännu bättre kunna förstå kompetensbaserad rekrytering som metod och dess tillämpning i praktiken, är det centralt att definiera begreppet kompetens och beskriva rekryteringsprocessens uppbyggnad, detta presenteras i det kommande bakgrundsavsnittet. Studien syftar till att undersöka rekryterares upplevelser och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering samt de eventuella möjligheterna och utmaningarna med denna rekryteringsmetod.

## **1.1 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka rekryterares upplevelser och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering inom privat och offentlig sektor, med fokus på möjligheter och utmaningar.

## **1.2 Frågeställningar**

Med utgångspunkt ur syftet har följande två frågeställningar formulerats:

1. Vilka faktorer påverkar rekryterares möjligheter att genomföra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering?
2. Vilka faktorer bidrar till utmaningar vid tillämpning av kompetensbaserad rekrytering?

## 2. Begreppsdefinitioner

I avsnittet redogörs kortfattat de centrala begrepp som frekvent förekommer i studien. Samtliga begrepp kommer att fördjupas ytterligare i bakgrundsavsnittet där begreppens relevans för studien tydliggörs.

### 2.1 Rekrytering

Rekrytering innebär att en organisation tillämpar olika metoder för att attrahera och identifiera möjliga medarbetare (Barber 1998, s. 5).

### 2.2 Kompetens

En allmän definition av kompetens är att det handlar om människans förmåga att hantera situationer inom ett specifikt område på ett korrekt och ändamålsenligt sätt (Illeris 2013, s. 31). Kompetensbegreppet består av olika delar som tillsammans utgör människans kompetens. Det finns många olika förslag på hur kompetens kan förstås och definieras vilket speglar begreppets komplexitet och bredd. Illeris (2013, s. 65) lyfter olika nyckelkompetenser och några exempel på dessa är följande: *Lärande kompetens* hänvisar till individens strävan och förmåga att lära sig ny kunskap. *Social kompetens* syftar till att kunna bygga stödjande relationer, ge uttryck för egna känslor men även att ha en emotionell förmåga att förstå andras sinnesstämningar (s. 65). *Literacykompetens* syftar till individens förmåga att kunna läsa, förstå samt använda texter. Kompetens syftar därmed inte enbart till att inneha kunskap, utan även individens förmåga att kunna tillämpa och använda den i olika praktiska situationer (Illeris 2013, s. 37).

### 2.3 Rekryteringsprocess

Rekryteringsprocess innebär identifiering av behovet av en ny medarbetare, utarbeta en arbetsbeskrivning och annonsera jobbet för att sedan samla in ansökningar, utvärdera kandidaternas kompetenser och förmågor, intervjua de mest lämpliga kandidaterna och slutligen ta beslut om vilken kandidat som ska erbjudas tjänsten (Lindelöw 2003, s. 40).

### 2.4 Kompetensbaserad rekrytering

Kompetensbaserad rekrytering är en strukturerad rekryteringsprocess som syftar till att rekrytera rätt kandidat, med fokus på att rätt kompetens rekryteras i förhållande till verksamhetens behov samt att på ett likvärdigt och kvalitativt sätt bedöma personliga kompetenser hos sökande (Lindelöw 2003, s. 86).

### 2.5 Träffsäker rekrytering

Ordet *träffsäker* definieras enligt Svenska Akademiens ordbok som ”som brukar få god träff om person” (2021). I studien avser begreppet träffsäker rekrytering att beskriva i vilken utsträckning en rekrytering resulterar i att matcha rätt person till rätt tjänst, sett ur rekryterarens perspektiv. En träffsäker rekrytering innebär att den anställde uppvisar den efterfrågade kompetensen och uppfyller de förväntningar i den aktuella rollen (Svenska Akademien 2021).

## **2.6 Korrekt rekrytering**

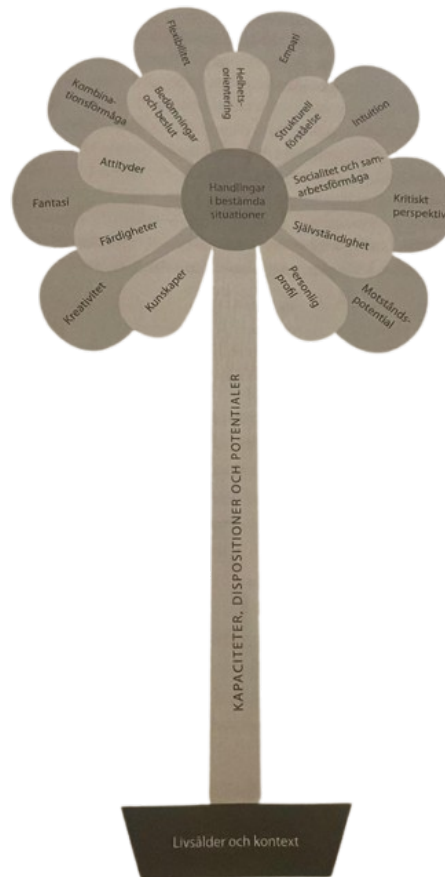
Ordet *korrekt* definieras enligt Svenska Akademiens ordbok som ”som inte innehåller några fel” (2021). I studien innebär korrekt rekrytering att rekryteringsprocessen genomförs på ett rättvist, strukturerat och transparent sätt. Ur rekryterarens perspektiv innebär det att rutiner och metoder följs utifrån den kompetensbaserade rekryteringsmetoden (Svenska Akademien 2021).

### **3. Bakgrund**

*Kapitlet ger en bakgrundsförståelse för viktiga områden inom forskningsområdet som studien berör, genom att redogöra för kompetensbegreppet samt kompetensbaserad rekrytering. Syftet är att ge en djupare förståelse för nedanstående begrepp och därmed bidra till ökad insikt i ämnet.*

#### **3.1 Kompetens**

Kompetensbegreppet har många olika definitioner men en förekommande beskrivning av begreppet kompetens är människans förmåga att hantera situationer inom ett specifikt område på ett korrekt och ändamålsenligt sätt (Illeris 2013, s. 31). Vidare finns det ingen entydig definition av begreppet, vilket innebär att kompetensbegreppet kan tolkas på olika sätt. White (1959, s. 297) hänvisar begreppet kompetens till människans förmåga att på ett välfungerade sätt kunna samverka med omvärlden. Vidare definierar Lindelöw (2016, s. 53) begreppet kompetens som individens förmåga att nyttja sina färdigheter, som både kan vara kognitiva och analytiska, och sitt förhållningssätt för att utföra en arbetsprestation (Lindelöw 2016, s. 53). Idag finns det bredare och snävare tolkningar av vad kompetens innebär, där den ena riktningen betonar mer att kunna utföra handlingar utifrån ett större perspektiv samtidigt som andra riktningen hänvisar mer till individens förmåga att agera i förhållande till komplexa krav (Illeris 2013, s. 31–34). För att erhålla en översikt och helhetsförståelse för kompetensbegreppet har Illeris (2013, s. 61, se figur 1) ett exempel på hur kompetensblomman kan tydliggöra för de olika delarna av kompetens. Kompetensblommans första del längst ner förtydligar att individens olika kompetenser kan användas i olika sammanhang under hela livets gång (s. 59). Sedan utvecklas kompetenserna till kapacitet, potentialer och dispositioner som kan tillämpas i praktiken (s. 59–60). Vidare illustrerar Illeris (2013, s. 60) åtta olika kompetenselement som exempelvis färdigheter, kunskaper samt attityder. De yttersta blombladen motsvarar det Illeris (2013, s. 60) kallar den utvidgade kompetensförståelsen, exempelvis kreativitet, fantasi och empati. Trots att det finns många olika definitioner och inriktningar om vad kompetens innebär finns det en gemensam enighet i att det syftar till människans förmåga att vara handlingsorienterad i olika situationer.



Figur 1: Kompetensblomman (Illeris 2013, s. 61) Egenarbetad illustration utifrån originalförlaga av författaren.

### 3.2 Den kompetensbaserade rekryteringsprocessen

I takt med att arbetslivet präglas av hastiga förändringar och ökad komplexitet, är det avgörande enligt Lindelöw (2016, s. 21) att finna kontinuerliga anpassningar genom kompetensutveckling och nyrekrytering av anställda. Lindelöw har tagit fram och utvecklat en kompetensbaserad modell för personalstrategi med olika steg som tillsammans syftar till att skapa en objektiv, systematisk rekryteringsprocess och en lyckad kompetensförsörjning (2016, s. 26). Den kompetensbaserade personalstrategin som Lindelöw presenterar, baseras på verksamhetens mål och innebär att undersöka om mål kan uppnås genom nyrekrytering eller förstärkning av befintlig kompetens (2016, s. 25). Lindelöws ramverk för kompetensbaserad personalstrategi inleds med en behovsanalys där organisationens behov och mål undersöks för att vidare utgöra en mål- och ansvarsbeskrivning samt en kravspecifikation som beskriver de egenskaper samt kompetenser som efterfrågas för tjänsten (Lindelöw 2016, s. 71) Vidare behöver kravspecifikationen enligt Lindelöw (2016, s. 76) vara tydlig, omfattande och strukturerad. Annonserformulering bör vara tydlig och informativ om tjänsten (Lindelöw 2016, s. 115). Det är av stor vikt att undersöka om målgruppen som efterfrågas för tjänsten själva letar efter nytt arbete eller om organisationen behöver leta och söka upp potentiella medarbetare. Det innebär även att företaget behöver undersöka den bild eller intryck som de strävar efter att ge andra om företaget (Lindelöw 2016, s. 113). Vid urval kan det vara

fördelaktigt att använda en tydlig kravspecifikation eftersom det tydliggör vilka aspekter som är avgörande för tjänsten, vilket underlättar rekryteringsprocessen och bedömningen av kandidater. Lindelöw (2016, s. 127) menar att *hårda fakta*, exempelvis utbildning, meritförteckning och erfarenhet, är av stor vikt vid detta urval. Nästa steg är intervjuer av eventuellt lämpliga kandidater till tjänsten som innehar de formella krav som efterfrågas. Lindelöw (2016, s. 129) menar att intervjuer är med högst sannolikhet det mest betydande urvalsverktyget som tillämpas vid en rekryteringsprocess. En av de mer omfattande utmaningarna vid intervjuer är själva bedömningen av en annan människa, benägenheten är stor att påverkas av magkänsla och egna erfarenheter. För att minska risken för partiska bedömningar vid rekrytering kan strukturerade intervjuer vara ett användbart tillvägagångssätt och verktyg som består av frågeteknik, förberedelser och bedömningskriterier. Vid strukturerade intervjuer kan STAR-modellen användas vilket innebär en undersökning av i vilken utsträckning kandidaten uppnår de beteenden som eftersträvas i rollen (Lindelöw 2016, s. 153). STAR står för situation (situation), target (mål), action (handling) och result (resultat) (Lindelöw 2016, s. 153). Genom att tillämpa strukturerade intervjufrågor får kandidaten möjlighet att beskriva konkreta situationer från tidigare erfarenheter som vidare ger ett underlag för rekryteraren att bedöma om den sökande besitter de kunskaper och färdigheter som tjänsten kräver (Lindelöw 2016, s. 153).

Arbetspsykologiska tester har börjat användas mer frekvent och tillämpas som urvalsverktyg vid större organisationer men även vid ledande befattningar (Lindelöw 2016, s. 179). Det finns olika typer av tester, exempelvis personlighetsformulär, kunskapstest och färdighets- samt begåvningsstest. Lindelöw (2016, s. 193) lyfter att en av de mest centrala punkterna vid tillämpning av arbetspsykologiska tester är att de är standardiserade. Det innebär att testerna ska utformas på ett sätt att alla kandidater får samma förutsättningar och minskar risken att rekryterarens egna värderingar och åsikter påverkar resultatet. Efter genomförda intervjuer och eventuella tester kan informationen sammanställas i en bedömningsmatris som vidare är en vägledning för rekryteraren (Lindelöw 2016, s. 210). En helhetsbedömning bör utföras där det undersöks till vilken grad de sökande uppnår kravspecifikationen, de relativa kraven och har utvecklingspotential, i syfte att avgöra vem som är mest lämpad för tjänsten (Lindelöw 2016, s. 212). Vid introduktion med den nyanställde startar processen med att integrera personen till organisationen genom olika faser vilket har en positiv inverkan för den anställdes framtida produktivitet, engagemang samt förståelse för verksamheten (Lindelöw 2016, s. 217). Avslutningsvis lyfter Lindelöw (2016, s. 226) uppföljningsfasen som är en viktig del inom rekryteringsprocessen men som ofta är en förbisedd del. Uppföljningsstadiet inkluderar dels utvärdering om själva rekryteringsprocessen, hur den anställde har anpassat sig till den nya rollen och om provanställning ska gå vidare till fast anställning. Genom att reflektera över vad som har fungerat väl och förbättringspunkter, syftar fasen även till att skapa lärdomar inför framtida rekryteringsprocesser (Lindelöw 2016, s. 226).

## 4. Tidigare studier

*Avsnittet redogör tidigare forskning med kunskap kring forskningsområdet som i förhållande till studien anses vara relevant. Tidigare studier har kategoriserats under fem centrala teman som belyser olika aspekter av kompetensbaserad rekrytering. Kapitlet ger en fördjupad förståelse för både möjligheter och utmaningar i tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering, vilket skapar en kontext för studiens undersökning av rekryterarnas upplevelse och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering.*

### 4.1 Tillämpning och effektivitet i kompetensbaserad rekrytering

Klassen, Rushby och Durksen (2023, s. 334–336) prövade en modell för urval till läraryrket där Situational Judgment Tests (SJTs) och Multiple Mini-Interviews (MMIs) tillämpades för att hitta lämpliga kandidater. Studien visade att kompetensbaserad rekrytering, genom en kombinerad användning av tester och strukturerade intervjuer anpassade efter rollens specifika krav, kan resultera i mer träffsäkra urval (Klassen, Rushby och Durksen 2023, s. 334–336). Därmed framhölls den kompetensbaserade rekryteringsmodellen som effektiv för att identifiera relevanta kandidater med rätt färdigheter som krävdes för yrkessammanhanget. Vidare betonar Cole, Feild och Giles (2003, s. 58) att strukturerade intervjuer har visat generera högre reliabilitet och förbättrad prediktiv validitet i tidigare forskningsstudier jämfört med ostrukturerade intervjuer. Vidare visade en studie, genomförd av Schmidt och Hunter (1998, s. 272), att en kombination av strukturerade intervjuer med tester skapar ett heltäckande bedömningsunderlag och ger ett helhetsperspektiv av kandidaten, vilket möjliggör en mer tillförlitlig bedömning av kandidatens framtida potentiella utveckling inom yrkesrollen.

### 4.2 Rekryteringsutfall och långsiktiga konsekvenser

Akhuly och Gupta (2014, s. 280) tillämpade Brunswikians linsmodell och Hammonds Social Judgement Theory för att undersöka hur rekryterare faktiskt bedömer och väljer kandidater vid rekrytering. Studiens resultat visade att även när kompetensbaserade modeller tillämpades, förekom avvikelser mellan rekryterarnas planerade intentioner och deras faktiska bedömningar (Akhuly & Gupta 2014, s. 286–297). Studien visade att ju mer korrekt en rekryterares kartläggning var, desto mer sammanhängande och tillförlitlig blev bedömningen (s. 290–291). Resultatet antyder att subjektiva uppfattningar och erfarenheter fortsatt spelar en central roll i rekryteringsprocessen, vilket även Martin och Pope (2008, s. 81) belyser i deras kritiska studie om kompetensbaserade modeller. Martin och Pope (2008, s. 85–86) argumenterar för att kompetensbaserade modeller kan utfalla i ineffektivitet om de tillämpas för begränsat och författarna förespråkar istället integrering av professionella bedömningar och individers erfarenheter för att uppnå en mer dynamisk och ändamålsenlig rekryteringsprocess. Tidigare forskning har också undersökt hur kompetensbaserad rekrytering påverkar långsiktiga rekryteringsutfall. Withiel, Marr och Juj (2019, s. 52) utvärderade en ny rekryteringsmodell inom sjukvården i Melbourne, Australien, där en beteendeorienterad strategi visade sig leda till minskad personalomsättning i jämförelse med mer traditionella kompetensbaserade modeller. Studien belyser vikten av att anpassa och balansera kompetensbaserade strategier med

organisationens förutsättningar och dess specifika behov och utmaningar för att uppnå hållbara och framgångsrika rekryteringsutfall (Withiel, Marr & Juj 2019, s. 55).

### **4.3 Metoder och verktyg i bedömningen av kandidater**

I en studie utförd av Rozario, Venkatraman och Abbas (2019, s. 1) undersöktes de kritiska aspekterna av rekryterings- och urvalsprocessen genom att analysera hur olika faktorer som feedback, intervjuförberedelser samt eventuell bias påverkar urvalsprocessen. Studien belyser både rekryterares och kandidaters perspektiv och visade att dessa faktorer spelar en avgörande roll för hur rättvis och effektiv rekryteringsprocessen är. Resultatet i studien belyser även vikten av kunskap om hur intervjuer ska genomföras. Trots policys saknade ett flertal rekryterare i studien en formell utbildning och rekryterare får förlita sig på sitt eget förnuft, vilket vidare kan ha en påverkan på urvalsbeslutet av kandidat (Rozario, Venkatraman & Abbas 2019, s. 20). Vidare är det av stor vikt att rekryteraren åsidosätter tid för noggrann förberedelse av intervjuerna, har en gedigen förståelse för arbetsbeskrivningen samt säkerställer att intervjufrågorna är väl förberedda och relevanta för kandidaten (Rozario, Venkatraman & Abbas 2019, s. 19).

Enligt Tursunbayeva et al. (2025, s. 1–2) har teknologiska lösningar och alternativa urvalsmetoder blivit allt mer vanligt som stöd för att förbättra och förenkla rekryteringsprocessen men implementeringen kräver noggrann planering och förståelse för de utmaningar och praktiska hinder som rekryterare kan ställas inför. Vidare lyfter Tursunbayeva et al. (2025, s. 1–2) utvecklingen av AI-implementering inom rekrytering och att det idag ses som ett nödvändigt verktyg för att kunna hantera samt effektivisera ett högre ansökningsflöde av kandidater. Tursunbayeva et al. (2025, s. 1–2) belyser att rekryterare kan avsätta mer tid åt andra uppgifter vilket kan förhöja motivation och prestation. I linje med detta betonar Bone, Smith och Patel (2025, s. 12) att kompetensfokuserade rekryteringsstrategier blir allt viktigare inom artificiell intelligens (AI) och hållbarhetssektorer, där traditionella utbildningskrav minskar till förmån för specifika färdigheter och praktisk kompetens. Utvecklingen speglar den växande efterfrågan på alternativa utbildningsvägar och mer dynamiska urvalsmodeller. Teknologiska lösningar har också föreslagits som ett sätt att förbättra kompetensbaserad rekrytering, Watthananon och Yoosuka (2014, s. 25) påvisade dessutom hur maskininlärning och automatiserade klassificeringsmetoder kan tillämpas för att objektivt matcha kandidaters kompetenser med kravprofiler, vilket kan bidra till en mer träffsäker rekrytering.

### **4.4 Utmaningar och kritiska faktorer i rekryteringsprocessen**

Trots de dokumenterade fördelarna med strukturerade intervjuer har tidigare forskning identifierat utmaningar, särskilt ur rekryterares perspektiv. I en artikel utförd av O'Brien (2008, s. 368) framhålls det att strukturerade intervjumetoden kan upplevas som begränsande i praktiken. Detta då den riskerar att reducera rekryterarens möjlighet till en mer flexibel och djupgående bedömning av kandidaten. Denna uppstyrda metod kan enligt O'Brien (2008, s. 368) i sin tur skapa ett motstånd hos rekryteraren, vilket kan påverka urvalsprocessen negativt och leda till mindre nyanserad helhetsbedömning av

kandidaten. Inom kompetensbaserad rekrytering är kravprofilen en grund för rekryteringsprocessen. Golec och Kahya (2007, s. 144) lyfter i sin studie att en kravlista som är alldeles för omfattande kan försvåra möjligheten att identifiera lämpliga kandidater samtidigt som det kan orsaka felbedömningar om kravlistan inte är tillräckligt definierad.

#### **4.5 Sammanfattning av tidigare studier**

Tidigare studier visar att tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering kan vara komplex och att effektiviteten påverkas av flera faktorer, inklusive rekryterares egna föreställningar, organisatoriska behov och teknologiska verktyg (Tursunbayeva et al. 2025; Schmidt & Hunter 1998). Studier visar att kompetensbaserad rekrytering erhåller många fördelar, exempelvis träffsäkra och rättvisa urvalsprocesser men en alltför rigid tillämpning kan begränsa rekryterares handlingsutrymme och möjlighet att göra professionella helhetsbedömningar (Akhuly & Gupta 2014; Cole, Feild & Giles 2003; Martin & Pope 2008; Klassen, Rushby & Durksen, 2023; O' Brien 2008). Samtidigt visar studien av Akhuly och Gupta (2014) att rekryterarnas subjektiva bedömningar och begränsningar i metoden kan påverka urvalsprocessens utfall. Teknologiska lösningar och verktyg som exempelvis AI och maskininlärning kan möjliggöra en mer effektiv samt objektiv rekryteringsprocess genom att matcha kravprofil med kandidaternas kompetenser (Bone, Smith & Patel 2025; Watthananon & Yoosuka 2014; Tursunbayeva 2025). Dock betonas vikten av att rekryterare ska besitta tillräckligt med kunskap och utbildning för att säkerställa en rättvis och välfungerande rekryteringsprocess (Rozario, Venkatraman & Abbas 2019). Slutligen pekar Golec och Kahya's (2007) studie på att en väldefinierad och tydlig kravprofil är av stor betydelse för att uppnå träffsäker rekrytering, samtidigt som Withiel, Marr och Juj (2019) betonar vikten av att anpassa rekryteringsstrategier utifrån organisationens behov för att uppnå välfungerande och hållbara rekryteringsutfall.

#### **4.6 Källkritisk diskussion**

Granskning av de studier som varit grunden för detta avsnitt är av betydelse för reflektion av källornas trovärdighet och eventuella begränsningar. Flera av de vetenskapliga artiklarna som används som grund, är publicerade i internationella tidskrifter och är vetenskapligt granskade. Det bör uppmärksammas att vissa studier, som Akhuly och Gupta (2014) och Martin och Pope (2008), bygger på kontextspecifika undersökningar vilket kan påverka generaliserbarheten gentemot svenska förhållanden. Likaså bygger vissa studier på en teoretisk ansats snarare än empiriska studier, vilket innebär att slutsatserna är mer argumenterade än statistiskt underbyggda, vilket kan påverka balansen i argumentationen. Vidare är en del av studierna, exempelvis Martin och Pope 2008, publicerade för några år sedan, vilket kan innebära en begränsad aktualitet i relation till dagens förändrade arbetsmarknad. Samtidigt har nyare studier använts som Tursunbayeva et al. (2025) och Bone, Smith och Patel (2025), för att belysa ett aktuellt perspektiv på teknikutvecklingen. Sammanfattningsvis finns det ett behov av fortsatt granskning och komplettering av forskningsområdet för att fördjupa förståelsen av hur kompetensbaserad rekrytering tillämpas i praktiken och vilka faktorer som påverkar effektiviteten.

## 5. Teoretisk utgångspunkt

*I avsnittet presenteras teorier som anses vara relevanta för studien och som kan användas för att analysera den insamlade empirin. Valet av teorier baseras på deras potential till att tillsammans kunna ge en helhetsförståelse av kompetensbaserad rekrytering. De teorier som används benämns på svenska eller engelska beroende på vilket språk som är mest frekvent förekommande i relevant litteratur.*

### 5.1 Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”

David McClellands teori *Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”* från 1973 handlar om en betydelsefull förändring kring hur människors förmåga och potential mäts i utbildning och arbetsliv. McClelland påstår att traditionella intelligenstest, exempelvis IQ-test, enbart mäter en begränsad del av individens kapacitet, som exempelvis abstrakt problemlösning, färdigheter i språk och matematik (McClelland 1973, s. 4). Testerna kan påvisa akademiska meriter, men fångar sällan upp de bredare kompetenser som krävs för att lyckas i exempelvis arbetslivet. McClelland föreslår att fokuset bör ligga på att mäta kompetens, det vill säga individens förmåga att framgångsrikt utföra specifika uppgifter i stället för att mäta intelligens. McClelland (1973, s. 4) påstår att kompetens är desto mer relevant för att förutsäga framtida framgång i arbetet och livet generellt då det täcker ett bredare perspektiv av individens olika förmågor som sociala färdigheter, emotionell intelligens, anpassningsförmåga och yrkesspecifik expertis. Teorin har fått en stor påverkan på hur organisationer förhåller sig till tester, rekrytering och utveckling av talanger (McClelland 1973, s. 5).

McClelland (1973, s. 7) föreslår att testa kompetens genom kriterieurval vilket innebär att mäta de färdigheter som behövs i den specifika rollen eller uppgiften. Vidare diskuterar McClelland att tester som mäter individens kunskap bör vara anpassningsbara och flexibla samt att egenskaper kan förändras genom träning och erfarenhet. McClelland lyfter även betydelsen av att inte undandömma de egenskaper som testas för att skapa större rättvisa och transparens. Han talar även för kompetenskluster vilket innebär att testa för kompetenser utifrån ett bredare perspektiv istället för att fokusera på specifika färdigheter (McClelland 1973, s. 9). Det kan exempelvis handla om social kompetens, kommunikationsförmåga, personlig utveckling, tålamod och impuls kontroll. McClelland problematiserar även respondentbaserade tester vilket innebär att de kräver förutbestämda, tydligare samt strukturerade svar som används för tidsbesparing och gör det enklare och effektivare mätbart. Dock menar McClelland att operanta tester, som innebär en kreativ problemlösning och initiativförmåga, är mer verklighetstroga. Dessa tester ger deltagarna diffusa instruktioner och låter dem själva generera alternativa lösningar istället för att välja bland förutbestämda svar. McClelland menar alltså att operanta mönster är mer användbara än de traditionella mönster som återfinns i de traditionella testerna eftersom de representerar mer självdrivna, realistiska och varierande handlingsutfall av individerna (1973, s. 11). Avslutningsvis lyfter McClelland att tester kan behöva användas för att välja ut rätt kandidat till ett arbete men då måste det tas hänsyn till tillförlitligheten av testet. McClelland (1973, s. 4) ger ett exempel där en

person med högt poäng på ett test som mäter prestation har större chans att lyckas jämfört med en individ med lägre poäng. Däremot är detta test inte tillräckligt pålitligt för att användas vid urval och bör därför valideras med hjälp av mer tillförlitliga tester, enligt McClelland (1973, s. 4)

### **5.1.1 Kritik mot teorin: Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”**

Trots att McClellands teori *Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”* (1973) har haft ett stort inflytande för människor och inom psykologi, har den även mötts av kritik (Barrett & Depinet 1991, s. 1021). Författarna Barrett och Depinet (1991, s. 1012) granskar och ifrågasätter McClellands påståenden om att det inte finns något samband mellan betyg, IQ-tester, begåvnings tester och arbetsrelaterad framgång. Likaså att det finns samband mellan människans sociala status och akademiska resultat, att traditionella tester missgynnar minoriteter samt att kompetensbaserade bedömningar möjliggör en mer användbar och rättvis bild av en persons förmåga jämfört med de traditionella testerna (Barrett & Depinet 1991, s. 1012). Författarna Barret och Depinet (1991, s. 1012) belyser att det saknas tillräckligt med empiriskt stöd som stödjer McClellands perspektiv på kompetensbaserad testning eftersom tidigare forskning snarare pekar på motsatsen. Tidigare forskningsstudier visar exempelvis att kognitiva tester i allt fler fall har kunnat förutsäga arbetsprestation (Barrett & Depinet 1991, s. 1021). Därmed menar Barrett och Depinet (1991, s. 1021) att kompetenstester inte har bevisats vara bättre än kognitiva tester i relation till att förutsäga individens arbetsprestation.

### **5.1.2 Motivering av teorival: Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”**

Trots att McClellands (1973) teori har kritiserats för exempelvis bristande empiriskt stöd och begränsad hänsyn till kognitiva testers prediktiva värde, bedöms teorin vara relevant för studien. Genom att använda McClellands teori *Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”* (1973) kan studien analysera om de aspekter av kompetens som McClelland framhäver i det empiriska materialet, med medvetenhet om teorins begränsningar. Vidare kan McClellands teori tydas som ett komplement till kognitiva tester och därmed ge ett helhetsperspektiv av rekryterarnas upplevelser av kompetensbaserad rekrytering.

## **5.2 Målsättningsteorin**

Målsättningsteorin är en psykologisk teori som utvecklades av Locke och Latham (1991, s. 212) och fokuserar på hur människor sätter mål samt vilka faktorer det är som styr deras prestationer. Målsättningsteorin har blivit en stor del inom arbetspsykologi och organisationsforskning (2002, s. 705). Huvudprinciperna i målsättningsteorin och de faktorer som påverkar målens effektivitet sammanfattas i sju olika kategorier (Locke & Latham 2002, s. 707–710). Först och främst handlar det om målets betydelse och vidare är andra principen att främja ett mål engagemang. Tydliga och specifika mål resulterar i bättre prestation, ju mer konkret ett mål är, desto mer fokuserade och effektiva blir individer i arbetet. Tredje principen lyfter sambandet mellan ett förhöjt självförtroende och mål engagemang. Med rätt kunskaper och färdigheter kan medarbetarnas

självförtroende höjas och de är möjligtvis mer benägna till att sträva efter att uppnå mål. Fjärde principen handlar om att feedback är avgörande, att få återkoppling på prestationer möjliggör justering och förbättring, vilket anses höja motivationen och ger insikt om att arbetet är på väg i rätt riktning. Femte principen syftar till att desto mer komplex en uppgift är, desto viktigare är det att det finns lämpliga och effektiva strategier för att kunna uppnå målet. Sjätte principen handlar om att människans val att utföra en handling styrs av det egna personliga målet. Locke och Latham (2002, s. 709) menar att motivationen kommer inifrån och styr det som personen väljer att utföra. I den sjunde och sista huvudprincipen handlar det om att svåra mål leder till ökad motivation, om de upplevs som möjliga att uppnå, upplevs de som ouppnåeliga ökar inte motivationen (s. 709–710). Locke och Latham lyfter paradoxen att individer med höga mål upplever låg tillfredsställelse eftersom de har höga krav på sig själva (2002, s. 710).

### **5.2.1 Kritik mot teorin: Målsättningsteorin**

Trots målsättningsteorins starka genomslag inom organisationsforskning och arbetspsykologi lyfter Ordóñez et al. (2009, s. 6) att målsättning inte enbart har positiva effekter utan kan orsaka negativa konsekvenser för individen. Författarna Ordóñez et al. (2009, s. 9) belyser att alldeles för utmanande mål kan orsaka negativa konsekvenser för individen, i form av psykisk belastning om målet inte uppfylls, oetiska val och ökad riskbenägenhet. Likaså belyses att snäva och specifika mål kan göra att individen riskerar att ha ett för smalt fokus och därmed missar helheten och dess betydelsefulla aspekter (Ordóñez et al. 2009, s. 8). Ordóñez et al. (2009, s. 8) lyfter problematiken med att försöka uppnå flera olika mål samtidigt. Konsekvenserna kan bli att de utmanande målen blir bortprioriterade och individen fokuserar på mer mätbara och enklare mål. För att minimera negativa effekter av målsättningar lyfter Ordóñez et al. (2009, s. 12) i artikeln att målsättningar bör användas med en stor försiktighet eftersom de kan orsaka negativa effekter mot individen och organisationen.

### **5.2.2 Motivering av teorin: Målsättningsteorin**

Målsättningsteorin kan tillämpas i studien för att analysera på vilket sätt rekryterare arbetar för att uppnå en träffsäker rekrytering vilket är målet med hela rekryteringsprocessen. Hur kompetensbaserad rekrytering tillämpas för att kunna identifiera vilken kandidat som anses vara mest lämpad och rustad för att passa i rollen och uppnå de organisatoriska målen. Rekryterare har tydliga mål och en tydlig kravprofil för vad de söker för kandidat till rollen vilket underlättar beslutsfattandet genom att sätta höga men realistiska mål för rekryteringen kan rekryterarna motiveras till att identifiera de mest kompetenta kandidaterna. Rekryterarna kan få återkoppling på exempelvis intervjuerna och testerna vilket hjälper till att justera metoderna och göra mer träffsäkra bedömningar. Rekryterarnas engagemang ökar enligt teorin om de känner att målen är viktiga, exempelvis att rätt kompetenser finns i organisationen. Målet att hitta den rätta och mest lämpliga kandidaten kan ses som en stor utmaning vilket kan driva rekryteraren till att tillämpa de kompetensbaserade verktygen effektivt och målinriktat. Genom att tillämpa målsättningsteorin möjliggörs en djupare förståelse för hur rekryterarnas mål påverkar deras beslut och hur kompetensbaserad rekrytering kan vara mer effektiv

beroende på vilka mål som sätts, hur motivationen bibehålls och vilka förutsättningar som ges genom hela rekryteringsprocessen.

### **5.3 Organizational Support Theory**

Eisenberger et al. (1986, s. 500) utvecklade *Organizational Support Theory*, även välkänd som *Perceived Organizational Support* (POS) som handlar om hur medarbetare uppfattar hur mycket organisationen värdesätter deras arbete och ger stöd (s. 500).

Hög POS genereras när organisationen erkänner medarbetarens insatser, erbjuder rättvis belöning och visar omtanke. Detta resulterar i ömsesidighetsnormen, när medarbetare upplever starkt stöd tenderar de att ha ökat engagemang, ökad prestation och blir mindre benägna att lämna organisationen. POS påverkar både attityder och beteenden eftersom organisationslojalitet, motivation och tilltro till ledningen (Eisenberger et al. 1986, s. 500). Samtidigt lyfte Eisenberger, Shanock och Wen (2020, s. 113) i en artikel över 30 år senare att flera resultat från tidigare forskning har identifierat ett negativt samband mellan lågt stöd och minskat arbetsengagemang i form av cynism.

#### **5.3.1 Kritik mot teori: Organizational Support Theory**

Caesens och Stinglhamber (2020, s. 1) lyfter att *Organizational Support Theory* i stor utsträckning har betraktats som en användbar och gynnsam teori inom organisationer och för anställda. Däremot menar Caesens och Stinglhamber (2020, s. 1) att det finns ett behov av en noggrannare fördjupning av teorin och dess möjliga negativa effekter för individen och organisationen. Även om bevisen för de negativa effekterna är svaga, lyfter Caesens och Stinglhamber (2020, s. 1–2) potentiella negativa konsekvenser av POS. I en studie utförd av Armeli et al. (1995, s. 295) lyfter författarna fram ett negativt samband mellan upplevt organisatoriskt stöd (POS) och prestation hos medarbetare med låga socioemotionella behov. Armeli et al. (1995, s. 295) föreslår att vidare forskning bör undersöka om personer med låga socioemotionella behov upplever organisatoriskt stöd som en form av goodwill, vilket i sin tur kan minska deras arbetsinsats och motivation. Deelstra et al. (2003, s. 329) framhåller att behovet av stöd varierar mellan individer, vilket gör att stöd inte alltid upplevs gynnsamt. Detta kan påverkas av huruvida stödet betraktas som frivilligt eller påtvingat, men även människans individuella behov av stöd (Deelstra et al. 2003, s. 329). Enligt Caesens och Stinglhamber (2020, s. 2) bör framtida forskning dels undersöka vilka faktorer som kan orsaka negativa utfall av POS hos individer, samt hur effekter av POS kan utvecklas och förändras under tid.

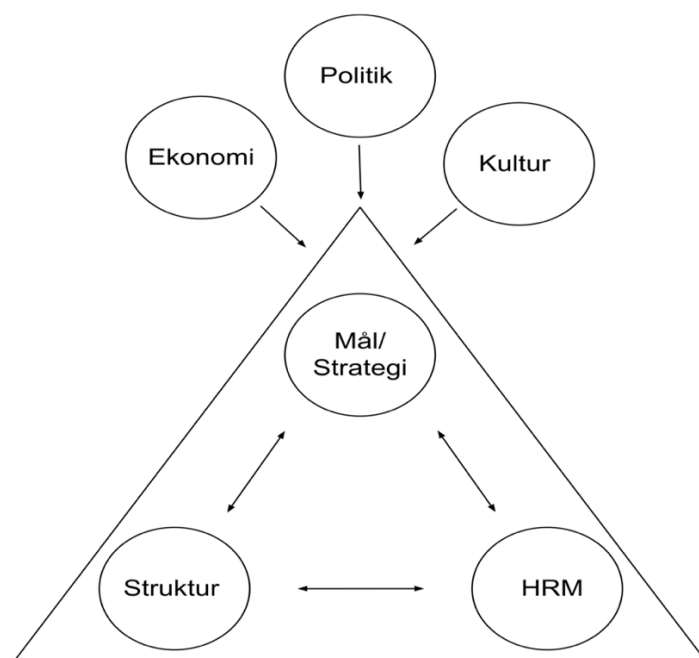
#### **5.3.2 Motivering av teorival: Organizational Support Theory**

*Organizational Support Theory* tillämpas i denna studie för att analysera hur organisationers stöd påverkar rekryterares förutsättningar för att kunna genomföra en korrekt, smidig och träffsäker rekrytering. Stödet kan ges i olika former, exempelvis emotionellt stöd, instrumentellt stöd som utbildning eller socialt stöd. Enligt teorins ståndpunkter kan rekryterares engagemang och genomförande av rekrytering påverkas negativt om organisationen inte ger tillräckligt med stöd. Däremot ökar möjligtvis sannolikheten att rekryterare följer den kompetensbaserade modellen noggrant, känner trygghet i sina roller och bidrar till mer träffsäkra rekryteringar om det finns starkt

organisatoriskt stöd. Det är viktigt att vara medveten om att effekterna av organisatoriskt stöd inte är enhetliga utan varierar mellan människans individuella behov.

## 5.4 Devannas Matchningsmodell

Devannas matchningsmodell, även känd som Michiganmodellen, från 1984 bygger på en vertikal integration, det vill säga att det ska finnas en tydlig linje mellan organisationens affärsstrategi och HR-processerna (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984, s. 33–34). Varje beslut som berör rekrytering, utveckling, prestation och belöning ska grundas i vad organisationen faktiskt behöver för att nå de uppsatta målen (s. 34). Fombrun, Tichy och Devanna (1984, s. 51) lyfter betydelsen och sambandet mellan tilldelade resurser och den anställdes prestation samt vikten av att det finns en strategisk plan för att kunna fullfölja verksamhetens mål. Devannas matchningsmodell utgår från tre olika inre delar: *uppdrag och strategi*, *organisationsstruktur* och *personalhantering* (se figur 2) De yttre delarna definieras som: *politiska krafter*, *ekonomiska krafter* och *kulturella krafter* (s. 35). Denna modell visar på att de inre delarna påverkar varandra ömsesidigt samtidigt som de tre yttre faktorerna kännetecknar omvärldsfaktorer som påverkar den inre organisationen och verksamheten. Devannas matchningsmodell har i senare forskning kommit att kännetecknas som en form av *Hard HRM* (Hård HRM) (Tamunimiebi, Nyedah, & Okoh 2023, s. 23). Hård HRM syftar till att se individen som en resurs och fokus riktas åt prestation för att uppnå verksamhetens mål. Motsatsen är mjuk HRM vilket syftar till motivation, tillit och autonomi.



Figur 2: Devannas matchningsmodell (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, s. 35) Egenarbetad illustration utifrån originalförklara av författaren.

### 5.4.1 Kritik mot teori: Devannas Matchningsmodell

Trots att Devannas matchningsmodell är en välanvänd metod som tillämpas inom organisationer som ett stöd för att reglera HR- metoder och policys, lyfter författarna

Tamunimiebi et al. (2023, s. 25, s. 31, s. 32) kritik mot teorin. De menar att modellen bygger på fastställda krav för varje tjänst, vilket gör den oflexibel och mindre anpassningsbar för arbetsroller och kompetensbehov som kan förändras under tid. Devannas matchningsmodell tar inte tillräcklig hänsyn till färdigheter bortom de tekniska aspekterna enligt Tamunimiebi, Nyedah och Okoh (2023, s. 31), vilket innebär att modellen kan förbise andra viktiga färdigheter som exempelvis kulturell anpassning. I linje med detta belyser de att modellen även kan utesluta mångfald eftersom den efterfrågar särskilda arbetskrav hos en individ.

#### **5.4.2 Motivering av vald teori: Devannas Matchningsmodell**

Genom att tillämpa Devannas Matchningsmodell kan studien analysera om rekryterare upplever att kompetensbaserad rekrytering underlättar identifieringen av rätt kandidat för att nå organisationens mål. Likadant när det gäller att identifiera utmaningar, om det finns tillräckligt med stöd från ledningen eller om det finns ett glapp mellan organisationens behov och rekryteringsprocessen i praktiken. Modellen möjliggör placering av rekryterarnas erfarenheter i ett större sammanhang där rekryteringen inte enbart inkluderar att fylla en tjänst utan snarare att bygga en organisation i linje med dess vision.

### **5.5 Emotional Intelligence**

Salovey och Mayer (1990) utvecklade teorin om *Emotional Intelligence* och definierar begreppet som individens förmåga att förstå och kontrollera sina egna tankar och även ha en förståelse för andra människors sinnesstämning (Salovey & Mayer 1990, s. 187).

Goleman (1998, s. 84) vidareutvecklade Salovey och Mayer's forskning om *Emotional Intelligence* och lyfter fram betydelsen av att inte enbart fokusera på IQ och tekniska färdigheter. Goleman (1998, s. 84–91) lyfter fem olika huvudkomponenter inom *Emotional Intelligence*: självmedvetenhet, självreglering, motivation, empati och social förmåga. Självmedvetenhet syftar till människans förmåga att känna av sin egen sinnesstämning vilket innebär en förståelse för hur ens egna och andras känslor kan påverka en själv (s. 84–85). Goleman (1998, s. 84) menar att en individ med hög självmedvetenhet har förmågan att hantera en krävande kund eftersom individen har förståelse för hur kunden påverkar den egna sinnesstämningen. En individ som har hög sinnesstämning kännetecknas även av en förmåga att vara ärlig mot sig själv och kunna ta emot konstruktiv kritik men även genom att vara realistiskt (s.85, s. 88). Vidare syftar självreglering till människans förmåga att hantera och kontrollera känslor. Goleman (1998, s. 85) menar att vid ett upplevt misslyckande finner en människa med självreglering sätt att hantera situationen på ett konstruktivt vis snarare än att tillåtas styras av impulser. Motivationskomponenten syftar till den drivkraft individen har för att nå mål på grund av ett inre engagemang och fokuserar inte på yttre belöningar (Goleman 1998, s. 88). Empati syftar till att människans förmåga att känna med andra individers tillstånd. Det innebär också att inneha förmågan att kunna anpassa bemötandet utifrån den specifika situation individen befinner sig i (s. 88). Social förmåga innefattar de färdigheter individen har i att skapa och upprätthålla relationer med andra människor (Goleman 1998, s. 88).

### **5.5.1 Kritik mot teorin: Emotional Intelligence**

Teorin om *Emotional Intelligence* har fått ifrågasatts och problematiserats. Locke (2005, s. 425) menar att begreppet *Emotional Intelligence* är alltför omfattande och att det därmed kan vara svårt att begripa begreppets faktiska innebörd. Även Lindebaum (2009, s. 226) lyfter att *Emotional Intelligence* har fått omfattande kritik för sin svaga definition. Vidare lyfter Locke (2005, s. 430) det problematiska med att *Emotional Intelligence* har applicerats inom ledarskapsområdet, då detta enligt honom minskar betydelsen av människans intelligens och det rationella tänkandet inom ledarskapets praktiska utövning. Locke (2005, s. 430) anser att emotionell intelligens inte existerar som ett oberoende koncept, utan snarare kan tolkas som en tillämpning av intelligens inom olika känslomässiga aspekter. Lindebaum (2009, s. 234) lyfter i sin artikel att emotionell intelligens bör utvecklas hos den enskilde individen och inte inom organisationer. Lindebaum (2009, s. 234) är kritisk mot att organisationer lär ut emotionell intelligens till medarbetare eftersom det kan bli utformat utifrån organisationens vision och mål istället för individens egen personliga utveckling.

### **5.5.2 Motivering av vald teori: Emotional Intelligence**

I studien tillämpas *Emotional Intelligence* som ett komplement till och inte en ersättning för rationellt tänkande. Objektivitet och strukturerade metoder är två centrala delar inom ramen för kompetensbaserad rekrytering samtidigt som de sociala och emotionella aspekterna av yrkesrollen möjligtvis kan glömmas bort. Att arbeta som rekryterare innebär ofta en hög grad av mänsklig interaktion, därav är det av stor betydelse att rekryteraren besitter sociala färdigheter. Golemans fem olika huvudkomponenter inom teorin om *Emotional Intelligence* (1998) bidrar till ett analytiskt ramverk och ger ett värdefullt perspektiv på vilka personliga färdigheter som är av betydelse för att kunna genomföra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering.

## **5.6 Reflektion kring teorivalens aktualitet**

Samtliga teorier som används i studien har valts med syftet att skapa en bred och djup helhetsförståelse för kompetensbaserad rekrytering ur flera olika perspektiv. Trots teoriernas varierande aktualitet, ger de tillsammans en stabil och mångfacetterad teoretisk grund för studiens syfte. McClellands teori *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* (1973) och Devannas matchningsmodell (1984) är två äldre teorier som har haft stort genomslag inom arbetsmarknadsforskning och personalstrategi. Trots att teorierna har några år på nacken, har de fortsatt relevans när de används medvetet i en anpassad teoretisk ram. Teoriernas grundidéer används i studien som analytiska verktyg snarare än statiska sanningar. De analyseras utifrån studiens kontext och kombineras med aktuell empiri. Viktig poängtering är likaså att flera av teorierna har vidareutvecklats i senare forskning, även om ursprungskällorna är de mest etablerade inom området. Att utgå från grundkällorna ger en stabil teoretisk ram, men det kräver likaså medvetenhet om dess begränsningar i förhållande till den utvecklade arbetsmarknaden som präglas av ständiga förändringar. Teorierna behandlar grundläggande psykologiska och organisatoriska faktorer som är tidlösa, exempelvis hur kompetens definieras och hur mål påverkar individens motivation och prestation. Dessa teman är fortfarande centrala, även

om digitalisering och teknologiska verktyg har förändrat arbetsmarknaden. Dessa etablerade teorier ger en vetenskapligt förankrad grund för att analysera studiens syfte, teoriernas stadiga grund och spridning i tidigare forskning gör dem till värdefulla verktyg, inte minst i kombination med nyare empiriska studier som belyser förändringarna på arbetsmarknaden. Detta skapar en balans mellan teoretisk förankring och aktuell relevans, där de klassiska teorierna tolkas utifrån dagens arbetsmarknad. Gentemot denna bakgrund bedöms teoriernas aktualitet vara tillräcklig och relevant för studiens syfte.

## 6. Metod

*I avsnittet redogörs de metodologiska angreppssätt som har använts och studiens tillvägagångssätt vid undersökningen av forskningsområdet. Nedan redogörs de metodologiska överväganden som gjorts, analysens genomförande, hantering av forskningsetiska principer samt reflektion av den valda metoden.*

### 6.1 Beskrivning av vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Studien har utgått från en hermeneutisk vetenskapsteoretisk ansats med syfte att skapa en djupare förståelse av rekryternas subjektiva upplevelse av kompetensbaserad rekrytering. Enligt Westlund (2019, s. 72) är hermeneutiken en metod som är särskilt passande att använda när forskaren strävar efter att förstå, tolka samt förmedla diverse händelser. Inom den hermeneutiska teorin finns det enligt Westlund (2019, s. 73) tre olika inriktningar: *existentiell inriktad hermeneutik, misstankens hermeneutik* och *allmän tolkningslära*. Dessa inriktningar skiljer sig i hur de betraktar tolkningens syfte och förhållandet mellan forskare och det som tolkas. I studien tillämpades den existentiella hermeneutiken och den allmänna tolkningsläran. Den existentiella inriktade hermeneutiken, som Ricoeur (1988, refererad i Westlund 2019, s. 73) benämnde som den psykologiskt inriktade tolkningsläran, fokuserar på att skapa en djupare förståelse för hur människan tolkar, upplever och ger mening åt exempelvis drömmar, existens och intentioner. Den allmänna tolkningsläran, som enligt Westlund (2019, s. 75) är den bredaste riktningen inom hermeneutiken, riktar snarare fokus på förståelsen istället för förklaringen i ett budskap. Den allmänna tolkningsläran lyfter betydelsen av att undersöka helheten och inte enbart de enskilda delarna för att uppnå en djupare förståelse (Westlund 2019, s. 75). I studien tillämpades dessa två inriktningar för att undersöka rekryterarnas upplevelser och tillämpning av kompetensbaserad rekrytering

### 6.2 Metodval

Studien har haft en kvalitativ forskningsdesign vilket ligger i linje med en hermeneutisk ansats där syftet är att få en djupare förståelse av rekryterarnas upplevelse och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering. I studien har intervjuer med semistrukturerad design valts som forskningsmetod eftersom det ger forskaren möjlighet att fånga in deltagarnas subjektiva upplevelse och erfarenhet av kompetensbaserad rekrytering. Semistrukturerad design är vald som metod för att samla in data och intervjuteknik då det ger en flexibel möjlighet samtidigt som strukturen bevaras. Vid semistrukturerade intervjuer följer intervjuguiden en övergripande mall där följdfrågor används för att få en djupare förståelse samt säkerställa att frågorna besvaras (Hallin & Hellin 2018, s. 43).

### 6.3 Avgränsningar

Studien har avgränsats till att undersöka rekryterarnas upplevelse och erfarenheter av intern kompetensbaserad rekrytering inom både privat samt offentlig sektor. Att avgränsa studien till intern rekrytering valdes på grund av studietidens begränsning, då denna form kan skilja sig väsentligt från extern rekrytering när det gäller såväl tillvägagångssätt som

förutsättningar för rekryteraren. Givet studiens begränsade tidsram bedömdes det inte vara möjligt att inkludera externa rekryteringsprocesser, hade tidsramen varit större hade det varit av stort intresse. Studien avgränsades därför till att omfatta rekryterare som operativt arbetar med kompetensbaserad rekrytering inom respektive organisationer. Studien är inte geografiskt avgränsad då intervjuer på distans var möjligt.

## **6.4 Studiepopulation**

Urvalet i studien har genomförts genom ett strategiskt urval, med inklusionskriteriet att deltagarna ska ha arbetat med intern kompetensbaserad rekrytering i en offentlig eller privat organisation under minst ett års tid. Syftet med urvalet var att säkerställa att deltagarna besitter tillräcklig erfarenhet av kompetensbaserad rekrytering. För att få ökad och bredare kunskap samt förståelse för rekryterarnas upplevelse av kompetensbaserad rekrytering, inkluderas både privat och offentlig sektor i studien. Urvalet har inte baserats på ett specifikt antal informanter per sektor då syftet med studien inte är att jämföra de två sektorerna, utan snarare att undersöka rekryterarnas upplevelse och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering. Det är informanter från mellersta och södra Sverige som deltagit i studien. Informanterna i studien tillhör statliga myndigheter, regionala förvaltningar, kommuner, industri och tillverkning, IT, detaljhandel samt logistik.

## **6.5 Datainsamling**

Datainsamlingen genomfördes genom en tvåstegsprocess. I det första steget kontaktades potentiella deltagare till studien via e-post genom ett kort annonsbrev med information om studiens syfte, tillvägagångssätt och tidsåtgång (se bilaga 1). I det andra steget fick de som accepterade inbjudan till intervju återkoppla via mejl, för att därefter boka tid och även tillhandahålla ett missivbrev med detaljerad information om studien (se bilaga 2). I missivbrevet framgick det mer djupgående varför studien har valt att studera rekryterarnas upplevelser och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering och anledningen till varför potentiella informanter skulle delta. Vidare framgick det att intervjuens genomförande beräknades ta cirka 30–45 minuter och skulle ske på plats och tid som passade informanten. Det tydliggjordes också att deltagandet var helt frivilligt och att intervjun önskades att spelas in, eftersom det kunde säkerställa korrekt tolkning av insamlad data, om informanten godkände detta. Vidare klargjordes det att all data behandlades konfidentiellt och att deltagarna när som helst kunde välja att avbryta studien utan några konsekvenser. Mejlet skickades ut till 20 potentiella deltagare, varav elva besvarade utskicket och valde att delta i studien. Sedan genomfördes de semistrukturerade intervjuerna utefter intervjuguiden (se bilaga 3). I annonsbrevet informerades deltagarna om att intervjun beräknades att ta 30 till 60 minuter. I praktiken genomfördes samtliga intervjuer på cirka 20 till 30 minuter vilket troligtvis berodde på att intervjufrågorna kunde besvaras relativt koncist. Trots den kortare längden på intervjuerna bedömdes de innehålla tillräckligt med djup och relevans för studiens syfte och frågeställningar.

Under de semistrukturerade intervjuerna ställdes de förutbestämde frågorna från intervjuguiden och därefter följdfrågor med flexibilitet beroende på informanternas svar. Följdfrågorna ställdes spontant och anpassades utefter situation och informantens svar på

intervjufrågan från intervjuguiden, med syftet att förtydliga eller fördjupa svaren. Exempelvis om en informant delgav att det var bristande förtroende från chefens sida så följdes detta upp med följdfrågan ”Kan du beskriva på vilket sätt?” eller när en annan informant beskrev att det fanns organisatoriska hinder för den kompetensbaserade rekryteringen så följdes detta upp med följdfrågan ”Kan du beskriva hur det påverkades i praktiken i en specifik rekrytering?”, sådana typer av följdfrågor bidrog till konkreta exempel och som inte bara blev generella påståenden. I vissa intervjuer uppmuntrades också reflektion genom följdfrågor som ”Vad hade du önskat att du hade för förutsättningar i en sådan situation?”, vilket öppnade upp för ännu mer personliga perspektiv.

Nedan i tabellen visas information kring genomförandet av intervjuerna.

<b>Informant</b>	<b>Intervjumiljö</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Intervjulängd</b>
Informant 1	Digitalt	2025-04-15	27 min
Informant 2	Digitalt	2025-04-15	25 min
Informant 3	Digitalt	2025-04-23	25 min
Informant 4	Digitalt	2025-04-24	30 min
Informant 5	Digitalt	2025-04-25	32 min
Informant 6	Digitalt	2025-04-29	22 min
Informant 7	Fysiskt	2025-04-30	25 min
Informant 8	Digitalt	2025-04-30	27 min
Informant 9	Digitalt	2025-04-30	24 min
Informant 10	Digitalt	2025-05-02	20 min
Informant 11	Digitalt	2025-05-05	32 min
		<b>Total tid:</b>	<b>284 min</b>

## **6.6 Litteratursökning**

För att erhålla kunskap om tidigare vetenskaplig forskning har sökningar gjorts via OneSearch som är Halmstad Högskolas elektroniska söktjänst och databaser för att hitta forskning inom området. Sökorden har anpassats utifrån studiens syfte och frågeställningar för att kunna hitta relevanta vetenskapliga artiklar, exempel på sökord är: competency-based recruitment, skill-based hiring, skill-based recruitment. För att avgränsa innehållet har endast vetenskapligt granskade artiklar och publikationer använts. Trots att litteratursökningen genomfördes systematiskt och begränsades till vetenskapligt

granskade artiklar, så finns det aspekter som påverkar tillförlitligheten i urvalet. En begränsning kan vara att sökorden var på svenska och engelska, vilket kan resulterat i att relevant forskning på andra språk exkluderades. Det kan också varit så att relevanta artiklar har sållats bort på grund av otydliga titlar. Likaså är det också möjligt att nyare forskning som publicerats efter sökningstillfällena inte beaktats. Dessa faktorer kan påverka bredden och djupet i studiens tidigare forskningsavsnitt. Utöver databassökningar har också relevanta böcker och rapporter valts ut för att erhålla information, stärka teorier och tolka studiens resultat.

## 6.7 Analysmetod

Det insamlade materialet analyserades genom en tematisk analys med en abduktiv ansats. Abduktiv ansats är en vanlig metod enligt samhällsvetenskaplig forskning vilket innebär att forskaren växlar mellan empirin och teorin (Hallin & Hellin 2018, s. 43). En abduktiv ansats är väl lämpad för studien eftersom det möjliggör en kombination av både empiri och teori för att vidare undersöka mönster samt vidare förklaringar av fenomenet som har undersökts (Fejes & Thornberg 2019, s. 27–28). Eftersom studien syftade till att undersöka rekryterarnas upplevelse och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering, utan att pröva en teori eller hypotes, var en abduktiv ansats väl lämpad för studien. Studien tog utgångspunkt i rekryterarnas berättelser för att vidare växla med att undersöka olika teoretiska perspektiv.

Vid intervjutillfället godkände samtliga informanter inspelning av samtalet, därefter transkriberades forskningsmaterialet via Word och en noggrann genomgång av materialet genomfördes i efterhand för att säkerställa att intervjuens innehåll återgavs korrekt, vilket ökar trovärdighet samt tillförlitlighet i studien. Tematisk analysmetod tillämpades i studien för att identifiera och analysera olika mönster och teman i det insamlade empiriska materialet. Inom kvalitativ forskning är tematisk analys en av de mest frekvent använda analysmetoderna och bygger på koder som forskaren har observerat som därefter organiseras i olika teman (Bryman 2018, s. 702–703). Den tematiska analysprocessen i studien gick i linje med Brymans sex olika kategorier (2018, s. 703). Första steget var att läsa igenom det transkriberade materialet flertalet gånger innan kodningsprocessen inleddes för att bli bekant med det empiriska materialet. Vidare påbörjades kodningsprocessen genom att markera relevanta ord och meningar som sedan kategoriseras och utvecklades till teman. Trots att kodning är en vanlig analysmetod inom kvalitativ forskning, lyfter Bryman (2018 s. 701) kritik som riktas mot kodning som kvalitativ dataanalys. Kritik som poängterades är att kontextens helhet kan försvinna när vissa ord och meningar plockas ur sammanhanget. För att förhindra det har studien präglats av en strävan för objektivitet samt medvetenhet om eventuella risker med kodning. Bryman (2018, s. 708) lyfter att det även är viktigt att kunna motivera och försvara de teman som skapats. För att stärka studiens transparens och trovärdighet presenteras nedan exempel på hur två av sex teman har framkommit utifrån kodningsprocessen. De teman som framkommit presenteras i sin helhet i Resultat och analys.

Citat från Empiri	Kodning	Tema
<p><i>“Att det finns en grundmall man kan utgå ifrån”</i></p> <p><i>“Och urvalet ska vara strukturerat”</i></p> <p><i>”Tror jag också det är viktigt att sätta klara och tydliga rutiner, alltså att man är överens”</i></p>	<p>Struktur</p> <p>Rutiner</p> <p>Tydliga riktlinjer</p> <p>Utbildning</p> <p>Planering</p>	Främjande faktorer
<p><i>“Ibland så hinner man inte ta vissa dialoger”</i></p> <p><i>“Det kräver väldigt mycket tid”</i></p> <p><i>“Det är ju en tidskrävande process”</i></p> <p><i>“Sjukt mycket tid”</i></p>	<p>Tidsbrist</p> <p>Tidskrävande</p> <p>Resursbrist</p> <p>Bristande strategi</p> <p>Chefernas inställning</p>	Strukturella hinder

## 6.8 Etikdiskussion

En god forskningssed handlar om att ta hänsyn till de fyra forskningsetiska kraven: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Det är avgörande att som forskare ta hänsyn till etiska aspekter genom hela forskningsprocessen. Studien utgår från de riktlinjer för en god forskningssed som presenteras av Vetenskapsrådet med utgångspunkt i ALLEA-kodexen som har tagits fram av forskare (2024, s. 10). ALLEA-kodexen inkluderar de fyra olika grundprinciperna: *Tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar* (Vetenskapsrådet 2024, s. 11). Forskare har ett stort ansvar att bedriva forskning på ett etiskt korrekt sätt och Vetenskapsrådet lyfter fyra olika principer som bör vägleda forskning som involverar människan: *1) att göra gott, 2) att inte skada, 3) att respektera självbestämmande (autonomi) och 4) att upprätthålla rättvisa* (Vetenskapsrådet 2024, s. 58). I studien beaktas samtliga principer genomgående i hela forskningsprocessen och stor vikt har lagts vid att säkerställa deltagarnas säkerhet, autonomi och integritet. För att stärka studiens tillförlitlighet och ärlighet har forskningsprocessen genomförts på ett transparent och systematiskt sätt. Informationsbrevet som skickades ut till potentiella deltagare i studien innehöll detaljerad information om syftet med forskningen, studiens tillvägagångssätt och vad det innebar för informanten. Utöver att deltagandet var frivilligt och informerat samtycke inhämtades, beaktades också informanternas anonymitet i transkribering och presentation av citat. Alla namn, yrkesroller och specifika organisatoriska detaljer har aidentifierats för att

säkerställa konfidentialitet. Informanterna blev via mejl informerade kring möjligheten att läsa igenom transkriberingen innan den användes i analysen, för att säkerställa att inga missförstånd har skett och att eventuella felaktigheter korrigeras. En ytterligare etisk övervägning var också att forskarna inte ställde för djupgående frågor om exempelvis specifika misslyckanden inom organisationen eller känsliga ärenden, för att inte riskera att skapa obehag hos informanterna. Forskarna har därmed gjort avvägningar för respekt för informanternas integritet. Samtliga delar i studien har redovisats på ett transparent och objektivt sätt. Vetenskapsrådet (2024, s. 13) lyfter att ny forskning bidrar till ny kunskap utan att orsaka skada eller riskera deltagarnas välbefinnande. Forskaren har ett stort ansvarstagande att minimera de negativa konsekvenserna som eventuellt kan medföras med forskningen. För att minimera risken med att orsaka eventuellt negativa konsekvenser för deltagarna är deltagandet frivilligt och får avbrytas när som helst under forskningsstudiens process. Vidare har all insamlad data hanterats och förvarats på säkra lösenordsskyddade enheter och enbart vi forskare som genomfört studien har haft tillgång till materialet som även har anonymiserats genom att avidentifiera deltagarna. Studien har genomförts med en stor hänsyn till informanternas rättigheter, välbefinnande och säkerhet. Genom att tillämpa dessa riktlinjer som har framställts av Vetenskapsrådet (2024) har forskningsprocessen präglats av ansvarstagande, respekt och transparens.

Studien har genomförts med jämlikhetsperspektivet i beaktande för att säkerställa att alla informanter oavsett olika faktorer som exempelvis kön och etnicitet, har behandlats lika med rättvisa och respekt. Det innebär också att informanternas svar hanterats på ett likvärdigt och respektfullt sätt under hela forskningsprocessen. Kompetensbaserad rekrytering, som utgör forskningsområdet, syftar till att genomföra en rättvis och objektiv rekryteringsprocess genom att fokusera på kandidaters kompetenser snarare än personlig bakgrund. Kompetensbaserad rekrytering strävar efter att säkerställa lika möjligheter för samtliga sökande kandidater. Vilket kan minska diskriminering och främja mångfald.

## **6.9 Metoddiskussion**

Bryman (2018, s. 61) belyser huruvida kvalitativ metod i en studie ger större möjlighet till mer djupgående svar och bredare aspekt av forskningsområdet. Kvalitativ metod möjliggör avläsning av informanternas tankar, känslor och åsikter. Däremot är kvalitativ metod desto mer tidskrävande då det är intervjuer som ska planeras in, genomföras, transkriberas och analyseras inom en begränsad tidsram. Det är ett begränsat antal intervjuer som genomförs då varje enskilda intervju kräver en process och är tidskrävande, vilket kan tydas som en begränsning med en kvalitativ ansats. En kvantitativ ansats hade kunnat bidra med ett större antal deltagare i studien och möjligen ökad generaliserbarhet men samtidigt inte den fördjupade förståelse som en kvalitativ metod erbjuder. Eftersom studiens syfte är att få en ökad förståelse för hur den kompetensbaserade metoden upplevs och rekryterarnas upplevda erfarenheter, är en kvalitativ mer lämplig i studien. Ytterligare risk med kvalitativ forskning är att forskarens subjektiva tolkningar påverkar studiens resultat vilket forskaren bör vara uppmärksam på (Thornberg & Fejes 2019, s. 278). För att säkerställa att tolkningarna i det empiriska materialet är transparenta och neutrala har det lagts stor vikt vid en noggrann tematisk analys, samt en ständig reflektion över egen

inverkan på analysprocessen. Då samtliga informanter gav samtycke till inspelning av intervjuerna gav det möjligheten att vara totalt närvarande och fokusera på informanternas svar, kroppsspråk och kunna ställa eventuella och lämpliga följdfrågor. Inspelningen skedde på två olika enheter för att säkerställa att inget raderas och garantera att materialet finns tillhanda inför transkribering.

Semistrukturerade intervjuer ger en god balans mellan struktur och frihet, flexibiliteten möjliggör följdfrågor och förtydligande av svar vilket genererar mer komplexa och detaljerade svar. Intervjuerna varade i genomsnitt 25 minuter. Tio av elva informanter som medverkade i studien arbetade med intern rekrytering inom medelstora organisationer, med undantag för en informant som arbetade inom en stor organisation. I uppsatsen används Tillväxtverkets definition av storlek på företag, baserat på antal anställda, där medelstora organisationer har mellan 50 och 249 anställda och stora organisationer har 250 anställda eller fler (Tillväxtverket 2023). Sex informanter arbetade inom privat sektor och fem inom den offentliga sektorn.

Urvalskriterier för deltagande i studien var att deltagaren skulle ha arbetat med kompetensbaserad rekrytering internt inom antingen offentlig eller privat sektor. En begränsning med urvalet är att inklusionskriteriet, som var att informanterna skulle arbetat med kompetensbaserad rekrytering under minst ett års tid, inte säkerställer att samtliga informanter har erfarenhet av framgångsrika såväl som utmanande rekryteringsprocesser, vilket kan påverka bredden i perspektiv som framkom.

Eftersom syftet inte var att jämföra sektorerna med varandra, har erfarenheterna analyserats gemensamt, däremot observerades enstaka skillnader i rekryterarnas upplevelse och erfarenhet av kompetensbaserad rekrytering mellan informanter från respektive sektor. Informanterna hade i genomsnitt sju års erfarenhet av kompetensbaserad rekrytering, varav den med kortast erfarenhet har arbetat ett år och den med längst erfarenhet 16 år. Det stora erfarenhetsspannet bidrar till ett bredare perspektiv av rekryterarnas upplevelse och erfarenhet av kompetensbaserad rekrytering, vilket identifieras som en styrka. Nackdelen med det breda erfarenhetsspannet är att det kan finnas skillnader i hur rekryterare upplever och deras erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering. Trots detta uppvisar resultaten i studien utifrån det empiriska materialet liknande erfarenheter och upplevelser. Intervjuerna i studien varierade i längd från cirka 18 till 31 minuter vilket kan upplevas som relativt kort intervjutid i relation till studiens syfte som är att få en djupare förståelse för rekryterarnas upplevelse av kompetensbaserad rekrytering. Studien har tillämpat en väl strukturerad intervjuguide som utformats på ett tydligt sätt vilket bidrog till att informanterna kunde fokusera på att dela med sig av sina erfarenheter snarare än att tolka frågornas innebörd. Detta utan att sväva iväg kring irrelevant information. Längre intervjuer hade eventuellt kunnat skapa ytterligare möjligheter att fördjupa förståelsen för rekryterarnas upplevelser och eventuellt fånga upp mer personliga reflektioner och erfarenheter. Även om informanternas svar anses tillräckliga, så kan det vara så att vissa teman har förblivit outvecklade. Den insamlade empirin bedöms trots detta vara tillräcklig för att besvara studiens syfte, konkret och

djupgående. För framtida forskning kan längre intervjuer med fördel användas för att ytterligare fördjupa förståelsen av ämnet.

Reliabilitet och validitet är två centrala begrepp inom vetenskaplig forskning och används ofta för att bedöma studiens kvalitet och trovärdighet. Inom kvalitativ forskning har begreppen fått rekommendationer om att anpassas och Lincoln och Guba (1985, i Bryman 2018, s. 467) föreslår alternativa kriterier för att bedöma äkthet och tillförlitlighet. Bryman (2018, s. 467) lyfter fyra delkriterier: *trovärdighet*, *överförbarhet* som går att jämföras med *intern och extern validitet*. Ytterligare kan *pålitlighet* jämföras med *reliabilitet* och *en möjlighet att styrka och konfirmera* går att jämföras med *objektivitet*. Trovärdighet innebär att forskningens innehåll utförs på ett korrekt sätt och att det speglar informanternas uppfattningar (Bryman 2018, s. 467). Studien har eftersträvat att uppnå en hög respondentvalidering genom att informationerna fick möjlighet att ta del av transkriberingarna efter intervjun för att säkerställa att deras svar återgivits korrekt. Generalisering är ett begrepp som är frekvent förekommande inom kvantitativ forskning och som syftar till i vilken grad studiens resultat från ett urval kan tillämpas på en större population (Thornberg & Fejes 2019, s. 287). Eftersom studien bygger på kvalitativa intervjuer från elva olika personer är syftet inte att uppnå statistisk generaliserbarhet vilket främst hör till kvantitativ forskning. Däremot tillämpas begreppet överförbarhet, som är en motsvarighet till extern validitet och syftar till i vilken utsträckning studien kan vara relevant och tillämpbar i andra miljöer (Bryman 2018, s. 467–468). Studien har eftersträvat en detaljerad och noggrann beskrivning av samtliga delar i forskningsstudien, vilket möjliggör för läsaren att avgöra i vilken utsträckning resultaten och dess överförbarhet kan tillämpas i andra liknande kontexter (Bryman 2018, s. 468).

Kvalitativ forskning har mött olika typer av kritik, exempelvis att den är för subjektiv då författarnas egna personliga åsikter och närhet till informanterna riskerar att påverka datainsamling och analys. Detta gör studien mindre objektiv enligt Bryman (2018, s. 485–487). Det riktas också kritik till kvalitativ forskning gällande bristen på generaliserbarhet, då kvalitativa studier ofta bygger på små urval som är icke-sannolikhetsbaserade. Därför är det svårare att dra slutsatser som gäller för större populationer (Bryman 2018, s. 484–485). Bryman framhåller också att kvalitativ forskning är svår att återskapa, då forskningsprocessen ofta är flexibel och kontextberoende. Detta betyder att det kan vara svårt för andra forskare att reproducera studien på exakt samma sätt. Därpå belyser Bryman problemet med transparens, att det ibland är oklart med forskaren/forskarnas tillvägagångssätt vid kodning och analys, vilket i sin tur försvårar granskning av förståelsen av resultaten (2018, s. 485–486).

## 7. Resultat och Analys

I avsnittet presenteras det empiriska materialet som samlats in genom de elva semistrukturerade intervjuerna. Resultatet är sammanställt i sex framkomna teman, under följande underrubriker tolkas samt analyseras resultatet tillsammans med teorierna. Varje tema inleds med representativa citat från informanterna med syftet att illustrera det empiriska underlaget som varit grund för temats framväxt. Därefter analyseras resultatet med hjälp av det valda teoretiska ramverket. De reflektioner som presenteras nedan gestaltas med utgångspunkt i informanternas yttranden. Genom analysering av återkommande mönster i intervju svaren, har slutsatserna kunnat dras med förankring i det empiriska materialet.

I tabellen nedan framgår de sex teman som framkom vid analysen och en kort sammanfattning kring vad dem innebär.

<b>Teman</b>	<b>Sammanfattning</b>
Främjande faktorer	Kompetensbaserad rekrytering ger träffsäkerhet, rättvisa och långsiktig framgång för organisationen.
Organisatoriskt stöd	Stöd från ledning, utbildning och resurser är avgörande för en effektiv rekryteringsprocess.
Digitala verktyg	Digitala verktyg underlättar rekryteringsprocessen, men AI används fortfarande i begränsad utsträckning.
Faktorer som möjliggör träffsäker kompetensbaserad rekrytering	En tydlig kravprofil, struktur och samarbete är avgörande för att uppnå träffsäkerhet.
Rekryterarens roll	Rekryteraren behöver både praktisk kunskap och social förmåga för att tillämpa metoden effektivt.
Strukturella hinder	Bristande resurser och stöd kan försvåra en korrekt tillämpning av kompetensbaserad rekrytering.

De fyra första temana: främjande faktorer, organisatoriskt stöd, digitala verktyg och faktorer som möjliggör en träffsäker kompetensbaserad rekrytering, belyser främst möjliggörande faktorer och därmed den första forskningsfrågan som lyder: ”Vilka faktorer påverkar rekryterares möjligheter att genomföra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering?”. Detta då de belyser de aspekter som enligt informanterna underlättar eller stärker tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering. Medan de resterande två teman rekryterarens roll och strukturella hinder, relaterar i större utsträckning till faktorer som är utmaningar i tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering, vilket besvarar den andra forskningsfrågan som lyder: ”Vilka faktorer bidrar till utmaningar vid tillämpning av kompetensbaserad rekrytering?”. Då informanterna påtalat de utmaningar och hinder som uppstår i praktiken vid tillämpning av kompetensbaserad rekrytering, som exempelvis tidsbrist eller kunskapsbrist.

## 7.1 Främjande faktorer

*”Fördelen med kompetensbaserad rekrytering är ju att man tvingas tänka till på ett annat sätt kring vad det är man faktiskt behöver och vad det är man vill ha. Om man gör det by the book så att säga så är det ju ett väldigt bra stöd för att man ska få rätt kompetens.”*

*“Jag ser ju fördelen med att det är lättare att göra ett urval du kan poängsätta kandidaterna på ett annat sätt.”*

*“Jag ser också att det avslöjar lite kandidaterna utifrån vilken kompetens de faktiskt har och vad man kan förvänta sig av i rollen.”*

Ett återkommande mönster var att informanterna uttryckte en tilltro och positivitet till kompetensbaserad rekrytering som rekryteringsmetod i rekryteringsprocessen. Flera informanter framhöll att kompetensbaserad rekrytering möjliggör en bättre träffsäkerhet och att rekryteringsprocessen blir mer faktabaserad och strukturerad. En informant beskrev: *”...mer strukturerade intervjuer, det är väldigt utförliga frågor och följdfrågor...”*. Genom att skapa en tydlig kravprofil blir kraven på kompetenser som kandidaten ska besitta tydligare och det blir en strukturerad rekryteringsprocess som blir rättvis för kandidaten. Vid framtagandet av kravprofilen tvingas organisationen att reflektera över vad det faktiskt är för specifika kompetenser som behövs och vad det är för person som behöver anställas inom organisationen. Att fokusera på kompetenser snarare än bakgrund, personlighet och irrelevanta faktorer som namn eller etnicitet, undviks diskriminering i större utsträckning och samtliga kandidater får en likvärdig chans i rekryteringsprocessen. Fokuset ska vara på faktiska kompetenser snarare än subjektiva intryck. En återkommande beskrivning från informanterna var också att kompetensbaserad rekrytering ger förutsättningar för en professionell och lyckad rekryteringsprocess som främjar en bra kandidatupplevelse och ökad produktivitet, att rätt kandidat anställs. Vilket utgår från vad en av informanterna sa: *”...vi är också väldigt måna om rekryteringsupplevelsen, att den ska vara professionell och att de ska få en bra upplevelse...”*. Rätt person på rätt plats gynnar organisationen långsiktigt. Många av informanterna framhöll kompetensbaserad rekrytering som en metod som ger struktur och möjliggör enhetliga intervjuer, som i sin tur underlättar urvalet.

I studien betonar informanterna att en bra sammankoppling mellan urvalsmetoderna och kravprofilen, stärker objektiviteten och reliabiliteten i den bedömning som görs. Dessa resultat kan förstås i relation till McClellands teori *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* (1973) där han argumenterar för rekrytering där individens kompetenser står i fokus snarare än traditionella meriter som exempelvis utbildning. Samtliga informanter betonar ett starkt fokus på objektivitet, rättvisa och träffsäkerhet vilket speglar McClellands teori om hur yrkesspecifika kompetenser är viktiga att identifiera vid utformningen av en kravprofil och vidare i urvalet, för organisationens framtida framgång. Även strukturerade intervjuer kan förstås som praktisk tillämpning av kriterieurvalet, som McClelland förespråkar. McClellands teori förespråkar fokus på verkliga prestationer och förmågor i arbetslivet, och inte beaktande på bakgrund eller

utbildning. Den kompetensbaserade rekryteringsfokus ligger på kompetenser snarare än personligt brev, vilket blir ett praktiskt uttryck för hans teori *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, när rekryteringsprocessen utgår från de faktiska kompetenserna, främjas objektivitet och träffsäkerhet vilket är två centrala aspekter i McClellands teori från 1973.

Likaså bidrar också målsättningsteorin (Locke & Latham 1991) till en förståelse av möjligheterna med kompetensbaserad rekrytering. Genom att ha en tydlig struktur och följa den kompetensbaserade rekryteringsprocessens samtliga steg, skapas tydliga mål i rekryteringsprocessen, vilka mål det är som eftersträvas. Locke och Latham (2002) antyder att tydliga och utmanande, men realistiska, mål skapar högre motivation och prestation, vilket informanterna intygar. Ju bättre struktur, desto bättre och korrekt blir rekryteringen. Kompetensbaserad rekrytering tillämpas som metod och arbetsätt för att uppnå målet, som är att identifiera och anställa rätt kandidat i rätt roll, med rätt kompetens.

Devannas matchningsmodell (1984) som betonar helhetsperspektivet, förespråkar möjligheten med kompetensbaserad rekrytering, att anställa en kandidat som bidrar till att realisera organisationens affärs mål och inte bara anställa kandidaten för att den anses som duktig eller snäll. Om rekryteringen styrs av den strukturerade kompetensbaserade modellen och affärsstrategi som matchningsmodellen förespråkar, blir kompetensbaserad rekrytering ett konkret verktyg för strategisk framgång för organisationen.

## 7.2 Organisatoriskt stöd

*“Även om man har kompetensbaserad rekrytering som metod inom en organisation, så behöver man få förutsättningar för att till exempel veta hur du ska använda den för det är ju ändå en metod som du behöver känna till och veta hur du applicerar den på din rekrytering.”*

*“...när man är ny så har man en introduktionsvecka då man introduceras till de olika delarna...”*

*“Det är klart att vi behöver ledningens stöd...”*

Organisationens stöd och resurser har en tydlig påverkan på möjligheten att genomföra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering enligt de flesta av informanterna, medan några enstaka svarade att det inte påverkas alls. Informanterna som uttryckte en stor påverkan av organisationens stöd ansåg att ledningsstöd, utbildning, tid och verktyg är betydande för att rätt förutsättningar ska ges, som en informant sa: *“...ledningens stöd i form av resurser är klart att det påverkar, resurser och tid och så påverkar huruvida vi har möjlighet att vara med och hålla intervjuer”*. Saknas någon av dessa faktorer påverkar det effektiviteten och träffsäkerheten i rekryteringsprocessen. Inte minst i de organisationer där informanten besitter en verksamhetsnära roll och rekryteringen sker parallellt med operativa uppgifter. I intervjuerna framkom det att organisationen och

ledningens engagemang är en viktig förutsättning för att kompetensbaserad rekrytering ska tillämpas korrekt som metod, en informant sa följande ”...*det handlar väl mycket om att ha ett driv och ett engagemang...*”. Visar ledningen förtroende för rekryteraren och kompetensbaserad rekrytering som metod och prioriterar rätt resurser som exempelvis utbildning och verktyg, skapas bättre förutsättningar för att följa rekryteringsprocessens steg och fullgöra en träffsäker rekrytering.

Utbildning framhålls av de flesta informanter som en central faktor och flera organisationer erbjuder interna utbildningar, introduktion för nya medarbetare och återkommande uppdateringar kring kompetensbaserad rekrytering. Vilket ses som en betydande faktor i att upprätthålla en korrekt kompetensbaserad rekrytering, gemensamt arbetssätt, för att skapa förståelse för varför metoden tillämpas och ska tillämpas korrekt utefter alla steg i processen. Om det brister i utbildning eller medvetandegörandet finns det en risk att chefer eller utbildade medarbetare faller tillbaka i gamla rekryteringsmetoder och tappar strukturen och potentialen i processen. Likaså är tid en viktig faktor och resurs, flera informanter nämnde att kompetensbaserad rekrytering är en tidskrävande metod och kräver att både rekryterare och chefer har tiden för att utforma en korrekt kravprofil och genomföra de olika stegen för att uppnå en träffsäker rekrytering. I roller som är verksamhetsnära kan det vara utmanande att genomföra alla steg i rekryteringsprocessen samtidigt som alla operativa arbetsuppgifter ska göras och prioriteras. Vidare framkommer det också av informanterna att diverse verktyg, exempelvis mallar och strukturerade system, underlättar tillämpningen av metoden, som en informant sa ”...*intervjumallarna är väldigt strukturerade och bra...*”. Det kan vara väldigt tidsbesparande och bidrar även till att rekryteringsarbetet hålls på en gemensam nivå. Ett korrekt samarbete mellan rekryterare och rekryterande chef framhålls som en viktig framgångsfaktor i rekryteringsarbetet. Enligt de flesta interformanterna underlättar ett bra samarbete, god kommunikation och ett bra förtroende för rekryteraren i många fall. Den goda relationen mellan rekryterare och chef, som ofta har uppkommit efter många års arbete tillsammans, möjliggör gemensamma beslut och ett bättre samarbete när det gäller principer kring rekryteringen.

Informanternas svar visar att i de flesta fall behövs organisatoriskt stöd i olika former för att man ska kunna genomföra en korrekt och träffsäker rekrytering. När alla förutsättningar ges, ökar möjligheten till att tillämpa kompetensbaserad rekrytering som metod, på ett korrekt och fullbordat sätt. Tidigare forskningen av Rozario, Venkatraman och Abbas (2019) påvisade att bristande utbildning och förberedelser av rekrytering och dess process bland rekryterare, påverkar kvaliteten i urvalet, vilket informanterna i denna aktuella studie också framhäver.

*Organizational Support Theory* utformad av Eisenberger et al. (1986), kan tydligt kopplas till informanternas svar kring organisationens stöd. Hela teorin bygger på hur individens arbetsinsats påverkas av stöd och uppskattning som erhålls av organisationen. En del av informanterna var enade om att brist på stöd och resurser från organisationen, som exempelvis otillräckligt med tid, resulterar i sämre prestation och en ineffektiv

rekryteringsprocess. Samtidigt skapar ett stort stöd från ledning och chefer en stark känsla av trygghet och stöttning, vilket enligt *Organizational Support Theory* främjar rekryteringsarbetet och ökar chansen till att kompetensbaserade rekryteringar tillämpas på ett korrekt och konsekvent sätt. Likaså överensstämmer resultatet med Devannas matchningsmodell (1984) som belyser vikten av samverkan mellan organisationens strategi och HR-processer, i detta fall rekryteringsprocess. För att kompetensbaserad rekrytering ska tillämpas på ett effektivt sätt behöver organisationen skapa rätt förutsättningar, precis som modellen antyder är avgörande för att uppnå målet. Saknas matchningen, att exempelvis tid, stöd eller kompetens saknas, riskerar rekryteringsprocessen och rekryteringsutfallet att bli ineffektivt.

### 7.3 Digitala verktyg

*’Har man lite hjälp av AI och inte behöver starta på ett blankt papper, så är det ju bara dumt att inte göra det och så när man kan få lite hjälp på traven liksom, men vi har diskuterat en chattrobot och lite sånt såklart.’*

*“Vi har ett rekryteringssystem som genererar en intervjuguide utifrån de krav som vi sätter.”*

*“...sen har vi det digitala verktyget i form av referenstagning.”*

Samtliga informanter använder digitala verktyg på något sätt, i olika former, exempel på citat från informanter är följande: *“...digitala verktyg har ju såklart blivit mer användbart”, “...ja men absolut används digitala verktyg mycket i rekryteringsprocessen som exempelvis personlighetstester”, “...sen så använder vi också digitala avtal...”*. Samtliga informanter använder digital referenstagning, som en informant sa: *“...vi har ju till exempel digital referenstagning”*. Det är tydligt att den tekniska utveckling som skett med digitaliseringen, har påverkat och underlättat arbetet vid rekrytering. Flera organisationer tillämpar digitala urvalstester i form av logiktest eller personlighetstester. Testerna genomförs i 99% av fallen hemifrån, vilket skapar flexibilitet och effektivitet i processen för både kandidaten och rekryteraren. Verktygen är särskilt förekommande vid chef- eller specialistrekryteringar, som ger en större helhetsbild av kandidaterna och kompletterar de kompetensbaserade intervjuerna. Ungefär hälften av organisationerna använder verktyg som automatiskt genererar en intervjuguide utifrån kravprofilen vilket är väldigt tidsbesparande, för att säkerställa en likvärdig process för samtliga rekryterare och kandidater.

Nästan alla informanterna uppgav att organisationerna håller två intervjuer vid den kompetensbaserade rekryteringen, varav den första ibland på telefon och den andra på plats, som en informant sa *“...två intervjuer, en omfattande och en lite mer kompletterande där vi även har case och går igenom testresultaten också”*. När intervjuerna sker via Teams eller över telefon är det ofta på grund av geografisk begränsning eller tidsbrist. Likaså uttryckte nästan alla informanterna positivitet kring att genomföra intervjuer på plats för att kunna få en helhetsbild av kandidaten, vilket påstås försvåras vid digitala intervjuer,

som en informant sa: ”...så bjuder vi in kandidaten till intervju på plats då vi gärna vill ha fysiska intervjuer”.

Tillämpningen av AI är däremot desto mer begränsad. Nio av elva informanter uppgav att deras organisation inte använder AI på grund av olika skäl, exempelvis begränsningar kopplade till det globala konceptet som bolaget tillhör, etiska överväganden, att rekryteraren själv vill kunna sälla i urvalet och också på grund av juridiska krav som förhindrar anonymisering av CVn. En av informanterna uttryckte följande: ”...vi är ett konceptbolag så vi har samma system som alla andra 30 länder så det behöver alltid godkännas i (land)”. Åtta av elva informanter uttrycker intresset av att implementera AI mer inom organisationens rekryteringsprocess i framtiden för att underlätta annonseringen av roller eller granskning av CVn, men generellt sett används inte AI i någon större utsträckning i någon av informanternas organisationer. Digitala verktyg används för att underlätta och stödja rekryteringsarbetet men inte för att ersätta det mänskliga omdömet. En informant uttryckte ”Jag tror liksom aldrig att någon kandidat kommer få en lika bra kandidatupplevelse när man inte vet om man sitter med en chatbot...”. Det finns en försiktig nyfikenhet på AIs framtida potential, men också tydligt behov av det personliga omdömet i rekryteringsprocessen.

I princip alla informanter uppgav att de använder urvalstester i rekryteringsprocessen för att underlätta urvalet. McClelland (1973) upplyser att rekryterare inte ska förlita sig helt på testerna som inte mäter verklig kompetens. Han påstår att det är avgörande att testerna fokuserar på operanta mönster, hur kandidaterna agerar i verklighetstroga situationer, snarare än på respondentbaserade tester där kandidaten får välja bland angivna alternativ. Traditionella personlighetstester som ofta digitaliseras är inget han förespråkar, utan det är snarare digitala verktyg som främjar kreativa, situationella tester som ligger i linje med hans synsätt (McClelland 1973).

*Organizational Support Theory* (1986) blir likaså relevant att koppla till informanternas svar gällande organisationens stöd. Organisationer som har interna utbildningar och även intranät där det finns färdiga mallar utlagda, underlättar processen för rekryterarna och främjar tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering. Här kan även svaret analyseras med målsättningsteorin. Genom att ha tillgång till smidiga digitala verktyg, som exempelvis digital referenstagnung eller utformade mallar, underlättas rekryteringsarbetet och rekryteraren kan effektivare nå organisationens mål, som är att identifiera rätt kandidat till rollen. Verktygen måste dock matcha målen, så det blir hjälpmedel snarare än distraktioner som tar upp onödig tid.

Utifrån Devannas matchningsmodell (1984) är det en viktig faktor att organisationen ger de verktyg som krävs för att genomföra en så kallad “matchning” vilket innebär en träffsäker rekrytering. Informanterna svarade att digitala verktyg, som exempelvis urvalstester eller automatiserade intervjuguiden, är värdefulla hjälpmedel. I organisationer där dessa saknas, då de exempelvis inte är kompatibla med organisationens mål eller regelverk, kan det bli en obalans, som enligt Devannas matchningsmodell kan påverka

effektiviteten negativt. Integrationen av digitala verktyg i HR-processen blir således en förutsättning för att nå organisationsmålen.

#### **7.4 Faktorer som möjliggör träffsäker kompetensbaserad rekrytering**

*”...sen handlar det ju också väldigt mycket om att sätta en tydlig kravprofil, att man gör det innan man påbörjar processen...”*

*” Det handlar ju mycket om alltså kunskap...”*

*”Tid, resurser och en öppenhet kring sina liksom om man har jobbat som chef tidigare och inte gjorde kompetensbaserade grejer så måste man vara öppen till att ändra sitt arbetssätt de är förutsättningar för att göra en träffsäker rekrytering.”*

Informanternas svar kring faktorer som möjliggör en träffsäker kompetensbaserad rekrytering tyder på välplanering, struktur och samarbete, där alla olika moment i rekryteringsprocessen ska genomföras och kombineras korrekt. Samtliga informanter antyder att det är helheten som är avgörande, från kravprofil till referenstagning och val av slutkandidat, som en informant uttryckte: *”...det viktiga är helheten”*. Nästan alla informanter betonar betydelsen av en tydlig kravprofil som blir utgångspunkten för hela rekryteringsprocessen. Kravprofilen ska vara underlaget och blir som en röd tråd, från annonsering, till testmoment, till slutkandidaten. När kravprofilen utformas behöver organisationen veta vilka kompetenser det är som behövs och vad det är för kandidat som eftersöks. Fördomar och förutfattade meningar ska hållas tillbaka genom struktur och tillämpning av kompetensbaserad rekrytering. Likaså betonar de flesta informanterna ett tydligt och bra samarbete mellan rekryterare och rekryterande chefer, eftersom det behövs en gemensam förståelse över vad organisationen söker. Rekryteraren bär ofta det största ansvaret över rekryteringsprocessen och behöver sina chefers tillförlitlighet och stöd. Några av informanterna påtalade problematiken kring brist på förtroende av cheferna, vilket försvårar rekryterarens rekryteringsarbete och rekryteraren kan bli motarbetad med ifrågasättande frågor just kring kompetensbaserad rekrytering. En informant sa: *”...förtroendegivande är superviktigt, om inte jag har förtroende från dem så är det jättesvårt för mig att göra ett bra jobb”*. Här krävs det att rekryterare har kunskap kring varför den aktuella metoden tillämpas och att de kan argumentera för dess fördelar. Chefer måste vara villiga att ändra arbetssätt, även om det är tidskrävande. En annan faktor som betonades i ungefär hälften av intervjuerna, är vikten av att ha strukturerade intervjuer vilket innebär att samtliga kandidater får samma frågor, eftersom alla ska få samma förutsättningar.

Enligt de flesta informanter ger en kombination av rekryteringsmetodens alla steg bäst resultat. I några få intervjuer betonas dock urvalstester som något skeptiskt där det ifrågasätts om det verkligen mäter det som är relevant i specifika roller, då testerna inte alltid ger en rättvis bild av kandidaten och personens faktiska kompetens. En informant sa följande: *”...sen kan man ju inte heller basera allt på testerna såklart, återigen är det ju att man får pussla ihop alla bitarna tillsammans och sen dra en slutsats”*. En faktor

som samtliga informanter angav gemensamt var att ha en transparent och öppen kommunikation, från annonsering till intervju och under hela processen, som en informant sa: ”...*det är ju lite allt i kombination som påverkar...*”. Detta skapar rätt förutsättningar för kandidaten som får en korrekt bild av rollen och organisationen, men även för rekryteraren som får in mer relevanta ansökningar. Detta minskar risken för felrekrytering och hög personalomsättning. Att ha tillräckligt med tid och kunskap är avgörande för en bra rekrytering enligt samtliga informanter. Tidsbrist och press kan leda till att rekryteringsprocessen inte följer alla steg och vilket kan resultera i felrekryteringar. Samtliga informanter förespråkar att en helhetsstruktur är viktigt för att uppnå en träffsäker kompetensbaserad rekrytering, det krävs att alla steg i metoden följs korrekt.

McClelland (1973) framhåller vikten av att identifiera vilka kompetenser det är som organisationen är i behov av, och vad det är som söks hos kandidaten. Att ha en tydlig struktur, utformad kravprofil, validerade tester, är centralt för att nå målet, träffsäker rekrytering. Målsättningsteorin (1991) hjälper till att förstå vikten av att bedriva rekryteringsprocessen med tydliga mål, men också återkoppla under processens gång. När rekryterare arbetar målstyrt ökar fokuset och återkoppling är av stor vikt från kollegor och chefer, för att förbättra besluten under processen. *Organizational Support Theory* (1968) tyder på rekryterarens möjlighet att genomföra en träffsäker rekrytering, påverkas av upplevt stöd och förtroende från organisationen och chefen. Om rekryteraren saknar kunskap om metoden eller är osäker i sin roll, försvåras situationen och det blir svårare att uppnå det önskade resultatet. Omvänt så ger tydligt stöd ökad trygghet och mer noggranna bedömningar, enligt i princip alla informanter. Devannas matchningsmodell (1984) förtydligar likaså att träffsäkerheten i rekryteringen bygger på hur processen är integrerad och strukturerad med organisationens strategi. Om rekryteraren rekryterar slarvigt, utan att följa alla steg korrekt, kan det resultera i kortsiktiga beslut som inte genererar vinst på längre sikt.

## **7.5 Rekryterarens Roll**

*”...alltså generellt när det gäller rekrytering måste du tycka om att träffa människor, tycka om att prata med dem och liksom ställa frågor och undersöka.”*

*“...att jag lägger ner tid till exempel på urval för att vi behöver gå igenom exakt varje CV oavsett när det kommer in, men också att gå igenom de olika punkterna, ha kunskap om testerna så det tolkas rätt och sen att under intervjun dels få ut all information från kandidaten som man behöver men också skapa en god kandidatupplevelse.”*

*“Jag har liksom lärt mig att säga allt naturligt för annars kan det kännas som en utredning för den som blir intervjuad.”*

Samtliga informanter var eniga om att kompetensbaserad rekrytering kräver specifika färdigheter och kunskap kring hur metoden tillämpas i praktiken, som en informant sa: *”...rekryteraren ska såklart ha grundläggande kunskaper om vad rekryteringen faktiskt*

*innebär men det räcker liksom inte att bara veta att man ska ställa frågor på en intervju och ber kandidaten om exempel, man måste ju också förstå varför det är så". Det är en roll som kräver goda "social skills", som en informant uttryckte: "...såklart det är givet att ha liksom social skills". Rollen som rekryterare med tillämpning av kompetensbaserad rekrytering kräver inte bara praktisk kunskap utan också mänsklig insikt och en förmåga att skapa tillit, förtroende och trygghet, både hos kandidaterna och cheferna. Det viktigaste för alla informanter är att rekryterare har grundläggande kunskaper i vad kompetensbaserad rekrytering är, hur och varför metoden tillämpas. Det kräver emellanåt en god balans mellan att ha en rådgivande och en pedagogisk roll för att kunna utmana både kandidater med frågor och chefer som kan ifrågasätta, som en informant sa: "...att man ser sig själv som en rådgivande roll och det är jätteviktigt att man inte bara blir administratörer". Framförallt krävs det också enligt alla informanter en stark social förmåga och ett genuint intresse för människor, att kunna skapa en trygg intervjusituation genom att vara lyhörd, respektfull och ha ett professionellt förhållningssätt. Som en informant sa: "...man behöver vara väldigt lyhörd skulle jag säga".*

En positiv och god kandidatupplevelse anses som viktigt för de flesta av informanterna, framförallt ur arbetsgivarvarumärkesperspektiv, som en informant sa: "...att jobba med hela vårt arbetsgivarvarumärke". En del av rekryterarna tog upp vikten av att ha struktur i arbetssättet men också att ha en analytisk förmåga i att kunna bedöma kandidaternas svar, tolka urvalstestresultaten och att kunna läsa mellan raderna för att ställa rätt följdfrågor. Några av informanterna belyser också vikten av att inte tappa den mänskliga kontakten och objektivisera urvalsprocessen. Alla är människor och har bättre samt sämre dagar. Många av informanterna påtalade också vikten av att vara medveten om egna fördomar och omedvetna bias, att ifrågasätta egna men även chefernas tolkningar för att säkerställa en rättvis bedömning av kandidaterna. Sammanfattningsvis påtalar en del av informanterna vikten av att ha en balanserad roll med korrekt kunskap om kompetensbaserad rekrytering och en lämplig personlighet som innebär lyhördhet, förtroendeingivande, öppenhet och respektfullhet. En rekryterare är både en expert och en medmänniska på samma gång och därmed behöver rekryteraren besitta djupgående kunskaper kring rekryteringsmetoden men också ha ett skickligt bemötande och god kommunikativ förmåga. Färdigheter som intervjuteknik, förmåga att läsa mellan raderna och en god förståelse för kompetensbaserade metoder framhålls som avgörande i denna studie.

Rekryterarnas roll inom kompetensbaserad rekrytering framstår som både krävande och mångsidig där informanterna lyfter fram betydelsen av att ha specifik kunskap och ett genuint intresse för människor. Utöver konkret kunskap om metoden, krävs också en social förmåga och en medvetenhet om andras känslomässiga reaktioner. Dessa krav kopplas tydligt till Golemans teori om *Emotional Intelligence* (1998) som inkluderar fem centrala förmågor; självkännedom, självreglering, motivation, empati och social skicklighet. Flera informanter påtalade vikten av att skapa en trygghet för kandidaterna och en tillit under intervjuerna, vilket kräver både empati och "social skills". Att kunna

vara rådgivare och pedagogisk kräver självkontroll, speciellt i situationer där det är nervösa kandidater eller ifrågasättande chefer. Att skapa en positiv kandidatupplevelse och samtidigt behålla strukturen och objektiviteten förutsätter att rekryteraren är medveten om sina egna känslor och kandidatens perspektiv vilket är kärnan i Golemans teori (1998). Samtliga informanter var överens om att det är avgörande att ha ett genuint intresse för rekrytering. Rekryterare måste tycka att det är kul och ha ett genuint intresse för att prestera bättre och förenkla arbetet. Sammanfattningsvis kopplas studiens resultat tydligt till Golemans teori om *Emotional Intelligence*, att det är avgörande att kunna vara emotionellt intelligent, för att uppnå en träffsäker rekrytering som både är rättvis och effektiv. Informanternas återkommande betoning på vikten av att skapa goda relationer, kommunicera tydligt, vara lyhörd, bygga förtroende och hantera olika typer av människor visar tydligt vikten av social kompetens i rollen som rekryterare.

## 7.6 Strukturella hinder

*“...att liksom få med cheferna på detta det är oftast det svåraste...”*

*“Utmaning att kandidaterna inte vet vad det är de svarar på i frågan...”*

*“...svårt att kunna se, för det är en sak att sitta på en intervju med en person som förmedlar massa svar - det kan du göra väldigt bra men du ska kunna förstå om den här personen är rätt person för yrket.”*

Informanterna påtalade en del praktiska och strukturella utmaningar med tillämpandet av kompetensbaserad rekrytering. Flera teman framträder återkommande, gällande chefernas engagemang, metodens komplexitet och varierande förutsättningar. En utmaning som sex av elva informanter belyste är chefernas inställning till kompetensbaserad rekrytering, en informant sa följande: *“...det är jätteviktigt med ett bra samarbete alltså mellan rekryterare och rekryterande chef”*. Många chefer har en traditionell syn på rekrytering och saknar kunskap om kompetensbaserad rekrytering, i många fall slänger chefen ett snabbt öga på CVn och går på magkänsla vid urval, lyssnar inte efter rätt kompetenser och ställer irrelevanta frågor under intervju. Vilket försvårar att fullfölja hela metodens process. En informant sa följande: *“...så snackar chefen mest själv och berättar mest om sig själv och frågar inte kandidater någonting...”* och en annan informant sa: *“...vi utbildar cheferna i kompetensbaserad rekrytering men om man skulle låta alla chefer hålla intervjuerna själva då skulle de inte bevara våra kompetensbaserade intervjuer”*. För att lösa problematiken kring chefernas inställning lyfter informanterna betydelsen av utbildning, tydliga ramar, användning av färdiga mallar och att skapa förståelse av metodens syfte. Kompetensbaserad rekrytering ses också som sagt, enligt samtliga informanter, som resurs- och tidskrävande, särskilt för nya rekryterare och chefer. Det krävs ett rejält förarbete, men också struktur och tid. Att bedöma en kandidat och dess kompetenser på cirka 30 minuter är utmanande. En del kandidater har social skicklighet men saknar eventuellt aktuell kompetens, medan andra kandidater besitter rätt kompetens men är desto mer återhållsamma. Det gäller då som rekryterare att kunna granska under ytan och veta vilka svar som är genuina. Här är det

en utmaning att hålla en konsekvent och rättvis intervju utan att tappa mänsklig interaktion.

Ungefär hälften av informanterna påpekade en förhållningsliknande känsla när det gäller att hålla dessa strukturerade intervjuer, som en informant sa "...så att det inte blir ett förhör...". Det upplevs vara en utmaning att skapa ett naturligt samtalsflöde utan att missa de satta strukturerade intervjufrågorna, vilket kan äventyra jämförbarheten mellan intervjuerna. Här lyfts transparens och ett lugn fram som viktiga förmågor för att bemästra denna situation. En annan utmaning som informanterna anser kan uppstå vid kompetensbaserad rekrytering är tillämpningen av urvalstester, en kandidat som presterar svagt på ett test kan trots allt vara stark inom yrkesrollen. Tester är en viktig och effektiv del av urvalsprocessen men det ska inte läggas för mycket vikt vid testresultaten. Vid mångfald och språkliga barriärer kan det uppstå utmaningar med att göra de strukturerade intervjufrågorna förstådda för kandidater med annat modersmål. Det krävs anpassning som exempelvis omformulering av frågor. Vid en sådan situation behövs beaktanden av samtliga kandidater, att alla får samma förutsättningar och en balanserad individanpassning med likvärdig behandling. Slutligen är tid- och resursbrist en konstant utmaning för samtliga informanter. Vid för hög belastning prioriteras inte alla steg i rekryteringsprocessen vilket riskerar att påverka både kvalitet och rättvisa vid urvalssteget. Som McClelland (1973) förespråkar i sin teori krävs det en tydlig struktur i rekryteringsprocessen, vilket kräver tillräckligt med tid, rätt verktyg och stöd. Risken med kompetensbaserad rekrytering är att organisationer använder begreppet och påstår sig tillämpa metoden, men i själva verket använder det som modeord och inte validerar metoden korrekt. Somliga informanter påtalade brister av olika slag inom sina organisationer, allt från tidsbrist, till förtroendebrist från chefernas håll, till kunskapsbrist på grund av utbildade rekryterare. Likadant kan intervjuerna, urvalstesterna eller bedömningsmallar resultera i subjektivitet om de inte fokuserar på verkliga beteenden i yrkesrelaterade situationer. Denna oro infann sig hos en del av rekryterarna, där cheferna saknade viss kunskap kring kompetensbaserad rekrytering och att det kräver tid, träning och tydlig metodik.

Enligt *Organization Support Theory* (1984) kopplat till informanternas svar, uppstår det utmaningar när organisationen inte ger rätt förutsättningar till rekryterarna och tillhandahåller dem med rätt stöd. Om rekryterarna ska tillämpa kompetensbaserad rekrytering utan att få de stöd de behöver från sina rekryterande chefer och om cheferna gör att inte intervjuerna följer den utformade intervjumall, resulterar detta ofta i ineffektivitet och förvirring. Devannas matchningsmodell (1984) blir tillämpbar här då kompetensbaserad rekrytering kräver en strukturerad plan och strategi. Om organisationen inte har en långsiktig planering, eller om kommunikation saknas, blir det svårt att rekrytera strategiskt. Det uppstår då en risk att kompetensbaserad rekrytering reduceras till en teknikalitet snarare än ett användbart verktyg för att främja framtidens tillväxt och utveckling inom organisationen.

## 7.7 Slutsats

Slutsatserna av studiens resultat är att kompetensbaserad rekrytering är en träffsäker rekryteringsmetod om den tillämpas på rätt sätt. Organisationer som vill tillämpa kompetensbaserad rekrytering framgångsrikt bör investera i utbildning, rätt verktyg och ha ett strukturerat arbetssätt, här måste det också skapas rätt förutsättningar för rekryterarna så att det faktiskt kan tillämpas fullt ut. Studiens två frågeställningar besvaras efter resultatet av undersökningen, det vill säga svaren från intervjuerna. Nedan presenteras en sammanställning av resultatet kopplat till studiens två frågeställningar:

1. Vilka faktorer påverkar rekryterares möjligheter att genomföra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering?
2. Vilka faktorer bidrar till utmaningar vid tillämpning av kompetensbaserad rekrytering?

<b>Möjliggörande Faktorer (Frågeställning 1)</b>	<b>Utmanande Faktorer (Frågeställning 2)</b>
<b>Tydlig kravprofil</b> – fungerar som ramverk och säkerställer fokus på rätt kompetenser.	<b>Brist på förtroende från ledning/chefer</b> – kan skapa motstånd och försvåra tillämpningen.
<b>Strukturerad process</b> – metodisk tillämpning minskar subjektivitet.	<b>Tidsbrist</b> – leder ofta till förenklingar eller avsteg från metoden.
<b>Tid och resurser</b> – tillgång till verktyg och tid möjliggör kvalitetssäkring.	
<b>Kompetens och utbildning</b> – kunskap stärker metodens effektivitet.	
<b>Organisatoriskt stöd</b> – enhetlig syn inom organisationen underlättar arbetet.	

## 8. Diskussion

*I detta avslutande avsnitt sammanställs de viktigaste resultaten i studien och diskuteras i relation till syfte och frågeställningar, i förhållande till tidigare forskning. Först diskuteras studiens huvudresultat och sedan diskuteras genomförandet och de metodologiska ansatserna. Diskussionen struktureras i underkategorier för att tydliggöra analysen av huvudresultat, genomförande, metodologiska ansatser och sammanfattning.*

### 8.1 Översikt av studiens fokus och mål

Syftet med studien var att undersöka rekryterares upplevelser och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering inom privat och offentlig sektor, med fokus på möjligheter och utmaningar. Studien avser att bidra med en fördjupad förståelse för hur rekryterare tillämpar kompetensbaserad rekrytering i praktiken, samt att besvara de två frågeställningarna “Vilka faktorer påverkar rekryterares möjligheter att genomföra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering?” och “Vilka faktorer bidrar till utmaningar vid tillämpning av kompetensbaserad rekrytering?”.

### 8.2 Möjligheter och utmaningar i tillämpningen

Genom att analysera intervjuerna med informanterna från elva olika organisationer, har studien givit en fördjupad bild av kompetensbaserad rekrytering, som upplevs skapa struktur, träffsäkerhet och rättvisa i rekryteringsprocessen, med rätt förutsättningar. Resultaten visar hur betydande faktorer som exempelvis tid, stöd, resurser, kompetens och struktur är avgörande för att möjliggöra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering, att brist på förtroende från ledning och chefer samt tidsbrist är de främsta faktorer som bidrar till utmaningar vid tillämpning av kompetensbaserad rekrytering. Studien visar att brister i tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering kan motverka metodens syfte och i praktiken reproducera exkluderande strukturer. Studien påpekar även behovet av att inte enbart fokusera på metodens utformning, utan också på hur den i praktiken tillämpas och i vilken kontext. Resultaten bidrar till en djupare förståelse för forskningsområdet i relation till tidigare forskning och teoribildning. De bekräftar den tidigare forskningen som påvisat att kompetensbaserad rekrytering med hjälp av strukturerade intervjuer och urvalstester ökar träffsäkerheten och främjar rättvisa i rekryteringsprocessen (Klassen, Rushby & Durksen 2023; Cole, Feild & Giles 2003). Informanternas antydning på hur brist på tid och resurser påverkar förutsättningarna för tillämpande av kompetensbaserad rekrytering, stämmer med O'Brien (2008) och Golec och Kahya (2007) som i sina studier varnar för att strukturerade metoder, som exempelvis kompetensbaserad rekrytering, kan bli omedgörliga. Även om kompetensbaserad rekrytering tillämpas som metod, påverkas bedömningar ofta av subjektiva faktorer, vilket Martin och Pope (2008) också antyder. För att metoden ska fungera krävs stöd och samsyn i organisationen, vilket understöds av *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al. 1986). Aspekterna bekräftas i tidigare forskning (Martin & Pope 2008) som påtalar att en rekryterares förmåga att bedöma kandidater på ett korrekt och rättvist sätt samt identifiera de organisatoriska behoven, är en kritisk faktor för att lyckas med rekryteringsprocessen. Samtidigt påtalar samtliga informanter i denna studie, betydelsen av att ha en god förståelse för de verktyg som

används. I linje med det belyser även Tursunbayeva et al. (2025), att rekryteraren måste kunna använda tekniska hjälpmedel utan att tappa den mänskliga bedömningen.

Tidigare forskning poängterar att rekryterarens egna erfarenheter och förmåga att förstå och tillämpa rättvisa metoder är avgörande för att säkerställa en objektiv och transparent rekryteringsprocess (O'Brien 2008). Informanterna påpekar värdet av kompetensbaserade intervjuer och tydliga kravprofiler för att uppnå objektivitet och rättvisa i rekryteringsprocessen. Studien stödjer också de tidigare insikterna om att organisatoriskt stöd, utbildning och resurser är avgörande faktorer för metodens framgång (Rozario, Venkatraman & Abbas 2019; Martin & Pope 2008). Det som däremot särskiljer denna studie från tidigare forskning är den tydliga belysningen av rekryterarnas dubbla kompetensbehov, både teknisk metodkunskap och social förmåga, vilket tidigare forskning inte lyft fram som lika viktigt. Dessutom påvisar denna studie att digitala verktyg och AI inte har integrerats i praktiken vad gäller kompetensbaserad rekrytering, i den mån som tidigare forskning föreslagit (Tursunbayeva et al. 2025; Watthananon & Yoosuka 2014). Vilket påvisar en lucka mellan teknologisk potential och praktisk tillämpning. Det stämmer överens med Tursunbayeva et al. (2025) samt Bone, Smith och Patel (2025) studier som påvisade att digitala verktyg och AI effektiviserar särskilda delar av rekryteringsprocessen, särskilt vid högt kandidatantal. Däremot antyder både denna studie och tidigare forskning (Watthananon & Yoosuka 2014) att implementering av AI kräver noggrann planering samt att specifika etiska och juridiska hinder begränsar. Sammanfattningsvis bidrar studien med ett nyanserat och praktiskt perspektiv på hur organisatoriska och personliga faktorer samverkar i tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering och hur det faktiskt upplevs av rekryterare själva.

### **8.3 Praktiska implikationer och metodologiska begränsningar**

De teoretiska ramverken; McClellands kompetensteori (1973), målsättningsteori (1991), *Organizational Support Theory* (1986), Davennas matchningsteori (1984) och *Emotional Intelligence* (1998) har varit användbara för att analysera och förstå svaren under intervjuerna och studiens resultat. Teorierna har underlättat förståelsen av hur rekryterare navigerar mellan metodens krav och organisatoriska villkor. Det har gjort tydliga kopplingar mellan resultat och teori vilket har givit en djupgående förståelse för forskningsområdet. McClellands (1973) kompetensmodell och *Organizational Support Theory* (1986) har bidragit till att synliggöra sambandet mellan individuella egenskaper, organisationsstöd och rekryteringsutfall. Samtidigt går *Organizational Support Theory* (1986) tydligt att koppla till varför kompetensbaserad rekrytering inte alltid får fullt genomslag, när organisationen inte erhåller rätt förutsättningar som exempelvis utbildning, struktur eller tid och rekryteringsprocessen riskerar att bli hybrid mellan gamla vanor och ny metodik. Teorin har hjälpt till att belysa kompetensbaserad rekryterings potential men också de praktiska hinder som kan uppstå.

Författarna i studien är medvetna om att det är ett brett teoretiskt ramverk som omfattar flera teorier och modeller, vilket kan uppfattas som komplext. Samtidigt har detta breda teoretiska ramverk varit betydande för att kunna analysera helheten i informanternas svar.

Det bör dock betonas att dessa teorier ger fokus på särskilda aspekter, vilket riskerar att tona ner andra, exempelvis maktrelationer, normer och strukturell ojämlikhet. Förslagsvis hade andra teorier eventuellt kunnat belysa andra aspekter eller framförallt hur vissa kompetenser värderas högre än andra, utifrån normativa föreställningar snarare än faktisk arbetsförmåga.

Metoden för studiens genomförande har varit semistrukturerade intervjuer vilket har varit väsentligt och användbart. De elva semistrukturerade intervjuerna som genomfördes har givit djupgående svar på intervjufrågorna, vilket har givit en god förståelse för rekryterarnas perspektiv. Däremot har forskarnas följdfrågor och tolkningar i viss mån påverkar samtalets riktning, det finns därför en risk att vissa nyanser eller perspektiv inte fångats. Likaså rekryterar informanterna inom sina egna organisationer, vilket kan ha resulterat i att deras svar påverkats av deras lojalitet eller social önskvärdhet.

Studiens reliabilitet stärks med fler intervjuer. Studiens genomförande har skett korrekt och strukturerat vilket ökar validiteten och trovärdigheten. En styrka i studien är att den har identifierat både hur individuella och organisatoriska faktorer samverkar i tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering, i stället för att exempelvis enbart fokusera på metodens tekniska aspekter, så har studien undersökt hur ledningens förhållningssätt, chefernas engagemang och interna strukturer är avgörande för den kompetensbaserade rekryteringsmodellens tillämpning. Detta är ett arbetsvetenskapligt relevant bidrag i forskningen då studien tydliggör att även om kompetensbaserad rekryteringsmodell i teorin är bra för träffsäkerhet och rättvisa, så fungerar den inte automatiskt bra i praktiken, utan påverkas av hur organisationen fungerar och vilka förutsättningar som rekryteraren har till förfogande.

Kompetensbaserad rekrytering syftar till att främja objektivitet och rättvisa. Studien visar dock att brister i kunskap eller struktur gällande rekryteringsprocessen, kan metoden tillämpas felaktigt eller inkonsekvent. Vilket riskerar att leda till det motsatta av vad metoden avser, där exkludering reproduceras. Otydliga kravprofiler eller tidsbrist kan resultera i att rekryterare faller tillbaka på tidigare spår, att gå på magkänsla eller erfarenheter vilket kan missgynna kandidater. Detta påverkar i sin tur de exkluderade kandidaterna som lämnas utanför. Studiens resultat belyser därmed vikten av att följa rekryteringsmetodens alla steg för att utföra rekryteringsprocessen korrekt och rättvist, för att uppnå inkludering, träffsäkerhet och rättvisa.

Även om informanterna har erfarenhet och arbetar inom olika branscher, finns risken att de inte representerar hela fältet då elva personer är ett litet urval om ämnet belyses i stort. Samtidigt ger variationen i informanternas yrkesbransch en mångsidig belysning av ämnet, vilket stärker studiens relevans trots urvalets storlek.

I analysen och slutsatserna har forskarna strävat efter att balansera rösterna som är informanternas upplevelser, tidigare forskning och forskarnas tolkningar. De teman som vuxit fram i resultat- och analysavsnittet grundas i informanternas berättelser, vilket har synliggjorts genom återkommande citat för att ge röst åt deras perspektiv, vilket studien

byggs på. Samtidigt har forskarnas tolkningar oundvikligt påverkat analysen, genom val av teman och val av att lyfta fram vissa specifika citat. Den abduktiva ansatsen innebär också att förståelsen för forskningsområdet har formats i samverkan med tidigare forskning och teori. Forskarna har eftersträvat transparens genom att löpande visa hur slutsatserna har förankring i informanternas berättelser.

## **8.4 Sammanfattning och avslutning**

Sammanfattningsvis visar studien att det är samspelet mellan struktur, resurser, kompetens, personlig lämplighet och stöd som påverkar möjligheterna för en träffsäker rekrytering. De faktorer som anses vara möjligheter kan också likaså omvandlas till utmaningar om det är brist på dem, möjligheterna och utmaningarna går att vända på, det beror på kontext. Kompetensbaserad rekrytering är en effektiv rekryteringsmetod som leder till en strukturerad och träffsäker rekryteringsprocess, om rätt förutsättningar finns. Avslutningsvis uppnås syftet med studien och de två frågeställningarna besvaras.

### **8.4.1 Egna reflektioner**

Under arbetets gång har vi som uppsatsförfattare blivit medvetna om hur komplex och nyanserad tillämpningen av kompetensbaserad rekrytering är i praktiken. Även om rekryteringsmetoden beskrivs som strukturerad, objektiv och träffsäker i teorin, framkommer det tydligt i studien att det krävs många faktorer för att metoden ska tillämpas på rätt sätt. En upplysning från studien är chefers attityd och kunskap kring kompetensbaserad rekrytering, hur rekryteringsprocessen kan motarbetas om inte chefen är insatt eller har förtroende för rekryteraren eller metoden. Ett moment i rekryteringsprocessen som framkom i resultatet, var den begränsade tilltron till digitala urvalstester, vilket tidigare forskning inte skrivit om. Trots att digitaliseringen ofta ses som en lösning, visar studien att teknologins effektivitet ifrågasätts, om verktygen inte är transparenta, validerade eller anpassade efter verksamhetens behov. Enligt tidigare forskning borde digitala verktyg vara mer integrerat i rekryteringsarbetet men i själva verket visade det sig att de flesta organisationer använder, exempelvis AI, mycket begränsat. Vilket väcker en nyfikenhet kring teknikens roll i framtidens rekryteringsarbete, om det finns ett glapp mellan teknikens potential och det faktiska behovet eller viljan att använda det.

Utifrån studiens resultat framkommer egna reflektioner kring vad som kan underlätta en träffsäker kompetensbaserad rekrytering för rekryterare. En central aspekt är förarbetet, att skapa en tydlig och genomarbetad kravprofil. När kompetenskraven är specificerade och väl förankrade i organisationens mål, skapas bättre förutsättningar att identifiera kandidater som matchar organisationens behov. Det är även viktigt att rekryteraren, och likaså chefen, får de förutsättningar som krävs för att lyckas i sin roll, som utbildning och fördjupad kunskap i hur rekryteringsmetoden tillämpas praktiskt. En annan reflektion är vikten av struktur i genomförandet av rekryteringsprocessen, att använda strukturerade intervjuer med tydliga bedömningskriterier som exempelvis STAR-modellen, bidrar till att minska subjektiva tolkningar och ökar träffsäkerheten. För att rekryterare ska kunna tillämpa den kompetensbaserade rekryteringsmetoden på ett korrekt sätt, krävs också ett

starkt organisatoriskt stöd. När ledningen visar engagemang, ger rätt förutsättningar som utbildning och verktyg, avsätter tillräckligt med tid, så skapas en trygghet i rekryteringsprocessen vilket ökar sannolikheten att metoden följs noggrant, som också stärker rekryteringens träffsäkerhet. Slutligen är det viktigt att kompetensbaserad rekrytering inte tillämpas för strikt, även om strukturen är viktig så bör modellen tillämpas som ett stöd och inte som en regelbok. Exempelvis ska de olika digitala testerna ses som ett komplement till intervjuer men de ska inte avgöra en rekrytering, då det inte exakt visar hur kandidaten kommer prestera i rollen. Rekryterarens professionella omdöme, erfarenhet och möjlighet till nyanserade bedömningar bör också få utrymme. En viss flexibilitet bör användas för att rekryteringsprocessen ska vara rättvis och träffsäker.

Sammanfattningsvis har studien givit en djupare förståelse av rekryteringsarbetet och framförallt kring rekryterarnas arbete, inte bara som administratörer utan också som relationsbyggare, vägledare och strategiska aktörer. Att arbeta med det valda forskningsområdet har stärkt respekten för yrkesrollen och de utmaningar som den innebär, det har också väckt ett personligt intresse för rekrytering som helhet.

#### **8.4.2 Förslag på vidare forskning**

Studien har undersökt rekryterares upplevelser och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering, med fokus på möjligheter och utmaningar. Avgränsningen av forskningsområdet har behövt ske på grund av den begränsade tidsram som studien har förhållit sig till. Det finns flera intressanta riktningar att utforska inom forskningsområdet. En möjlighet är att studera extern kompetensbaserad rekrytering. I studien har rekryterare deltagit från både privat och offentlig sektor, vidare forskning kan genomföra en jämförelse mellan de två sektorerna för att studera om det finns likheter och skillnader mellan att rekrytera inom privat och offentlig sektor. Likaså är det möjligt att studera fler perspektiv, chefers eller kandidaters, för att få en bredare bild av hela rekryteringsprocessen. Även om studien inte avsåg att undersöka AI och tekniska verktyg, tangerades ämnet i vissa intervjuer, därav hade det varit intressant med vidare forskning kring området. Eftersom i samband med digitaliseringen och teknikens utveckling blivit möjligt att utföra olika urvalstester i rekryteringsprocessen, vilket är vanligt förekommande numera, kan vidare forskning förslagsvis studera testernas validitet och tillförlitlighet, kandidatupplevelsen och tillämpningen i praktiken.

## 9. Referenser

- Akhuly, A. & Gupta, M. (2014). Competency based recruitment decisions: A lens model approach. *Journal of Management Research*, 14(3), ss. 131–145.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Barber, A. E. (1998) Recruiting employees : individual and organizational perspectives. 1st ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012–1024. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.10.1012>
- Bone, M., Smith, J. & Patel, K. (2025). Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs. *Technological Forecasting & Social Change*, 204, s. 123456. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124042
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). Toward a more nuanced view on organizational support theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 476. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00476>
- Cole, M., Feild, H., & Giles, W. F. (2003). *What can we uncover about applicants based on their resumes? A field study* (Vol. 8, Issue 2, pp. 51–62). Applied HRM Research. <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/70100>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.

Golec, A. & Kahya, B. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. [Elektronisk] *Computer and industrial engineering*, vol. 52(1). ss.143-161. [:https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004](https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004)

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 82–91. Harvard Business School Press.

Graves, L. M., & Karren, R. J. (1996). The employee selection interview: A fresh look at an old problem. *Human Resource Management*, 35(2), 163–180. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199622\)35:2<163::AID-HRM2>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199622)35:2<163::AID-HRM2>3.0.CO;2-W)

Hallin, A. & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Illeris, Knud (2013). *Kompetens*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur

Ingemann, Jan Holm (2016). *Vetenskapsteori för samhällsvetare*. 1: a uppl. Malmö: Gleerups Utbildning

Klassen, R.M., Rushby, J.V. & Durksen, T.L. (2023). Teacher recruitment: a competency-based approach. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(2), ss. 89–107. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.04083-5>

Lindebaum, D. (2009). Rhetoric or Remedy? A Critique on Developing Emotional Intelligence. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 225–237. <http://www.jstor.org/stable/40214591>

Lindelöw, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (Upplaga 2). Stockholm: Natur & Kultur

Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425–431. <https://doi.org/10.1002/job.318>

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1991). A theory of goal setting and task performance. *Academy of Management Review*, 16(2), pp.212–247. <https://doi.org/10.2307/258875>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Martin, P. D., & Pope, J. (2008). Competency-based interviewing - has it gone too far? *Industrial and Commercial Training*, 40(2), 81-86. <https://doi.org/10.1108/00197850810858910>

McClelland, D.C., 1973. Testing for competence rather than for intelligence. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

O'Brien, J. (2008). Interviewer Resistance to Structure. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 367–369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00066.x>

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.37007999>

Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges (Basel)*, 10(2), 35-. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Svenska Akademien. (2021). Träffsäker. I *Svensk ordbok*. <https://svenska.se/so/?sok=TRÄFFSÄKER&pz=1>.

Svenska Akademien. (2021). Korrekt. I *Svensk ordbok*. <https://svenska.se/so/?sok=korrekt&pz=1>

Tamunimiebi, M. D., Nyedah, B. B., & Okoh, E. (2023). The matching model of human resource management: A conceptual review. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 10(3), 23–34.

Tillväxtverket. (2023). *Basfakta om företag*. Hämtad från <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/statistikochanalys/statistikomforetag/foretagande/basfaktaomforetag.1719.html>

Tursunbayeva, A., Fernandez, V., Gallardo-Gallardo, E., & Moschera, L. (2025). Artificial intelligence and digital data in recruitment: Exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>

Vetenskapsrådet. God forsknings sed. Vetenskapsrådet, (2024 )

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssted-2024.html>

Wattananon, P. & Yoosuka, T. (2014). Feature preparing for competency-based on team recruitment. *Human Resource Management Review*, 24(3), ss. 217–229.

Westlund, I. (2019). Hermeneutik (3. uppl.). I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 72–90). Liber.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. doi:<https://doi.org/10.1037/h0040934>

Withiel, T., Marr, L. & Juj, G. (2019). Right fit, right job, right time: Case study of a new model for allied health recruitment in public health settings. *Australian Health Review*, 43(2), ss. 230–238.

Wright, J. (2023). Skills-Based Hiring Is On the Rise. *Greenhouse Grower*, vol. 41, no. 1, pp. 78.

## **10. Bilagor**

### **Bilaga 1**

#### **Annonsmejl**

**Hej (namn på informant),**

Visst tillämpar ni kompetensbaserad rekrytering på “organisationens namn”?

Jag och min studiekamrat x skriver just nu vårt examensarbete och genomför en studie om kompetensbaserad rekrytering inom privat och offentlig sektor, och söker därmed rekryterare som vill dela med sig av sina upplevelser och erfarenheter. Syftet med studien är att undersöka möjligheter och utmaningar med kompetensbaserad rekrytering, samt hur rekryteringsmetoden tillämpas i praktiken. Intervjun tar cirka 30-60 minuter och genomförs på tid och plats som passar dig, antingen digitalt eller fysiskt. Har du tid och möjlighet att ställa upp på en intervju är vi väldigt tacksamma och genomför den gärna så snart som möjligt.

Vi ser fram emot att höra från dig, tack så mycket på förhand!

**Med vänliga hälsningar,**

**Lejla Tahmiscija & Tilda Olofsson**

**Arbetsvetenskapsprogrammet, Halmstad Högskola**

## **Bilaga 2**

### **Missivbrev**

Vi vill fråga dig om du vill delta i en studie som vi genomför inom ramen för vårt examensarbete i programmet Arbetsvetenskap, vid Högskolan i Halmstad. Nedan får du information om vår studie och om vad det innebär att delta.

### **Vad är det för studie och varför vill vi att du ska delta?**

Kompetensbaserad rekrytering har blivit allt vanligare inom både privat och offentlig sektor. I takt med att kraven på att rekrytera rätt person ökar, har fokus skiftat från enbart formella meriter till att även inkludera individens faktiska kompetenser. Syftet med kompetensbaserad rekrytering är bland annat att skapa en mer träffsäker och rättvis rekryteringsprocess, samt att främja mångfald och minska risken för diskriminering. Trots att kompetensbaserad rekrytering har fått stort genomslag i praktiken, finns det relativt lite forskning – framför allt när det gäller rekryterarnas egna upplevelser och erfarenheter. Denna studie syftar till att undersöka rekryterares upplevelser och erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering, samt vilka möjligheter och utmaningar de möter i sitt dagliga arbete. Studien bygger på semistrukturerade intervjuer med rekryterare som arbetar med kompetensbaserad rekrytering. Genom att ta del av rekryterares egna perspektiv och arbetsupplevelser vill vi belysa hur kompetensbaserad rekrytering fungerar i verkligheten. Ditt deltagande i studien är därför av stor betydelse för att öka kunskapen inom detta område.

### **Hur går studien till?**

Om du väljer att delta i studien kommer du att intervjuas om dina erfarenheter och tankar kopplade till vårt forskningsområde vid ett tillfälle. Intervjun tar cirka 30–60 minuter och genomförs vid en tid och plats som passar dig – antingen digitalt eller fysiskt. Vi önskar spela in intervjun (ljudinspelning) för att kunna säkerställa att vi tolkar den insamlade informationen korrekt. Inspelningen kommer att transkriberas, och du får möjlighet att läsa igenom och godkänna transkriberingen för att säkerställa att inga missförstånd har uppstått. Allt material – både ljudinspelning och transkribering – kommer att raderas när uppsatsen är färdig och godkänd. All information som samlas in kommer enbart att användas etiskt korrekt och för vårt examensarbete.

### **Möjliga följder och risker med att delta:**

Några risker med att delta i projektet bedöms inte finnas.

### **Vad händer med dina uppgifter?**

Den information som samlas in till projektet är ditt namn och din e-postadress och de uppgifter du lämnat i intervjun. Intervjumaterialet sammanställs och analyseras och resultatet kommer att redovisas på ett sådant sätt att inga enskilda personer kan identifieras. Vi utgår från etikprövningsmyndighetens riktlinjer och all insamlad data kommer att behandlas konfidentiellt. Insamlat material kommer att behandlas säkert och

anmäls till Halmstad Högskolas dataskyddsansvarig för att sedan raderas när uppsatsen är godkänd. Detta så att inte obehöriga kan ta del av informationen och kommer att raderas när arbetet är klart. Materialet kommer delvis att behandlas inom molntjänsten Office 365 från Microsoft, som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med.

Dina personuppgifter behandlas inom studien endast enligt ditt samtycke, och enligt kraven i dataskyddsförordningen. Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se) eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på [www.hh.se/dataskydd](http://www.hh.se/dataskydd). Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud, Anna Frederiksen, via [dataskydd@hh.se](mailto:dataskydd@hh.se).

### **Hur får du information om resultatet av projektet?**

Materialet kommer att sammanställas i en examensuppsats som sedan kommer att publiceras på söktjänsten DIVA-portal <https://www.diva-portal.org/smash/search.jsf?dswid=-6993>.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet utan att ange orsak och utan konsekvenser. Ett återkallande av att delta påverkar inte den behandling som skett innan återkallandet. Du kan också när som helst begära att få en kopia av dina personuppgifter

Om du har frågor om projektet eller om du vill avbryta ditt deltagande kontaktar du Lejla Tahmiscija [lejtah22@student.hh.se](mailto:lejtah22@student.hh.se)

Tilda Olofsson [tilolo22@student.hh.se](mailto:tilolo22@student.hh.se)

### **Ansvariga för studien**

Studien utförs som en del i vår utbildning, inom Arbetsvetenskap vid akademien för hälsa och välfärd vid Högskolan i Halmstad. Ansvarig lärare är Carin Nyman, [carin.staland\\_nyman@hh.se](mailto:carin.staland_nyman@hh.se).

Lejla Tahmiscija [lejtah22@student.hh.se](mailto:lejtah22@student.hh.se)

Tilda Olofsson [tilolo22@student.hh.se](mailto:tilolo22@student.hh.se)

### **Samtycke**

Jag har fått muntlig och/eller skriftlig information om studien ***Möjligheter och Utmaningar med Kompetensbaserad Rekrytering: En kvalitativ studie utifrån rekryterares perspektiv*** och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta deltagandet i studien utan att ange skäl för det.

Jag samtycker till att delta i studien *Möjligheter och Utmaningar med Kompetensbaserad Rekrytering: En kvalitativ studie utifrån rekryterares perspektiv* och godkänner att Högskolan i Halmstad behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information

**Datum:**

**Deltagarens namn/underskrift:**

**Namnförtydligande:**

## **Bilaga 3**

### **Intervjuguide**

Vi kan börja med att du berättar lite om din bakgrund, din roll och dina erfarenheter.

1. Hur länge har du arbetat med rekrytering?
2. Kan du berätta om din erfarenhet av kompetensbaserad rekrytering? Använt annan metod tidigare? Vilka fördelar ser du med att använda kompetensbaserad rekrytering jämfört med andra metoder?
3. Hur påverkar organisationens resurser och stöd, möjligheten att genomföra en träffsäker rekrytering? (t.ex. ledningens stöd, resurser, utbildning). Vilka förutsättningar behövs?
4. Används digitala verktyg mycket vid kompetensbaserad rekrytering? (AI, färdighets- och personlighetstester).
5. Vilka faktorer anser du är viktiga för att möjliggöra en träffsäker kompetensbaserad rekrytering? Vad är mest avgörande av alla faktorer som du nämnt?
6. Hur ser du på din egen roll i att tillämpa kompetensbaserad rekrytering – vilka färdigheter eller kunskaper krävs av dig som rekryterare? (upplevelse, det är framåtsyftande, kan finnas i avslutningen).
7. Vilka eventuella utmaningar stöter du på när du genomför kompetensbaserad rekrytering? Kan du ge ett konkret exempel på när kompetensbaserad rekrytering är en större utmaning? Hur hanterar du dessa utmaningar i praktiken? Vad skulle underlätta för dig i dessa situationer?
8. Finns det något du vill tillägga innan vi avslutar intervjun?

Vi tackar så mycket för din delaktighet och för ditt engagemang, det är oerhört värdefullt för vår studie!